



Responsabilidade Social Corporativa no Esporte: relação entre o patrocínio e o contexto social

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção de grau de Mestre em Ciências do Desporto, com especialização em Gestão Desportiva, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de Março.

Orientador: Professor Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes
Coorientador: Professor Doutor André de Paula Rêgo Graciano Luz

Andreza Marcelle Carneiro Rocha de Britto Salgueiro

Porto – Portugal
2016

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Salgueiro, A. M. C. R. B. (2016). *Responsabilidade Social Corporativa no esporte: relação entre patrocínio e o contexto social*. Porto: A. Salgueiro. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA; GESTÃO ESPORTIVA; PATROCÍNIO; MARKETING; ONG.

DEDICATÓRIA

*A todos que acreditam que o esporte
pode ser uma importante ferramenta de
transformação social*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amigos e colegas de profissão que acreditam no meu potencial, que estiveram e ainda estão presentes em etapas pessoais e profissionais decisivas, principalmente nas áreas esportiva e de comunicação. Kleber Borges, João Oliver, Manoel Silva, Rodrigo Duguay, Erich Beting, Thiago Seixas, Renato Moreira, Pedro Procópio, Karla Patriota e todos que de alguma forma me ajudaram e ainda ajudam nessa caminhada.

Ao meu grande amigo Alberto, por me incentivar, acreditar, ajudar, compartilhar seu conhecimento, não medir esforços para estar presente, independentemente da distância. Obrigada por sempre investir em nossa amizade, por ser uma pessoa tão generosa, por ser exemplo e grande parceiro. Meus sinceros agradecimentos.

Pela oportunidade que tive na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP) de aprender e amadurecer meus conhecimentos nos âmbitos esportivo e pessoal. Local onde tive o prazer de aprender com e conhecer os professores José Pedro Sarmiento, Maria José de Carvalho e Rui Garcia, que foram capazes de manter a minha inquietude pela aprendizagem e por novos desafios. A FADEUP também me presenteou com grandes amigos que foram cruciais para tornar a estada em Portugal uma das melhores etapas da minha vida. Luana, pela grande parceria dentro e fora de sala de aula; Renato, pela positividade e carinho; Sofia, Ana e Maria, pela ajuda em diversos momentos em sala de aula e pelo companheirismo; Teresa, pelas inúmeras boleias, por abrir sua casa diversas vezes para nos receber; e toda a minha turma de Gestão Desportiva, por participar dessa importante fase.

A Juliana e Sérgio, por terem sido minha família durante a estada no Porto, por compartilharem suas histórias, desafios, medos e desejos. Agradeço, principalmente, por fortalecerem o significado de amizade e por enriquecerem meus conhecimentos e experiências. Vocês são um presente, uma conquista. Muito obrigada.

Um agradecimento especial a Maria de Lurdes, que me recebeu de forma carinhosa, auxiliou-me em diversos entraves administrativos, acompanhou meu percurso, torceu e torce bastante para meu crescimento.

Também agradeço a love.futebol, por alimentar minha vontade de trabalhar com esporte para o desenvolvimento, por me oferecer oportunidades de crescimento e por acreditar no meu trabalho.

Ao professor André de Paula, que aceitou o desafio de me auxiliar no presente trabalho, que compartilhou seu conhecimento sobre responsabilidade social corporativa, esforçou-se ao máximo para me responder, ajudar, esclarecer dúvidas e atender aos prazos. Sou muito grata pela colaboração.

Aos meus pais e irmã, pelo apoio às minhas decisões, paciência, esforço, sabedoria e aos amigos que estiveram presentes em diversas etapas.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE QUADROS	XI
RESUMO.....	XIII
ABSTRACT.....	XV
ABREVIATURAS.....	XVII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Delimitação do tema e problema de pesquisa.....	5
1.2. Objetivos	8
1.2.1. Objetivo geral	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	9
1.3. Justificativa	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. Evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	15
2.1.1. Responsabilidade Social Corporativa no Esporte	23
2.1.2. Responsabilidade Social Corporativa no Esporte na contemporaneidade	29
2.1.2.1. Questões técnicas	30
2.1.2.2. Questões dialógicas	31
2.1.2.3. Questões críticas.....	31
2.1.3. Estudos na esfera da Responsabilidade Social Corporativa no Esporte	32
2.2. Marketing.....	33
2.2.1. Marketing Social	36
2.2.1.1. Mix de Marketing Social	40
2.2.2. Marketing Esportivo.....	45
2.2.2.1. Mix de marketing no esporte	47
2.2.3. Mix de marketing social + Mix de marketing por meio do esporte esportivo.....	48
2.3. Responsabilidade Social Corporativa no âmbito do patrocínio	52

2.3.1. Percepção dos <i>stakeholders</i> em relação à RSC	60
2.3.1.1. Clientes	60
2.3.1.2. Colaboradores	60
2.3.1.3. Fatores relacionados aos consumidores e colaboradores	61
2.3.1.4. Fatores de influência relacionados aos patrocinadores.....	62
2.3.1.5. Consequências da exposição de patrocínio	64
3. METODOLOGIA	69
3.1. Caracterização do estudo.....	72
3.2. Participantes.....	73
3.3. Entrevista	74
3.3.1. Guião de entrevista	76
3.3.2. Procedimentos e coleta de dados	77
3.4. Análise de conteúdo	79
3.4.1. Preparação das informações.....	80
3.4.2. Unitarização	80
3.4.3. Categorização	81
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	87
4.1. Apresentação da love.futebol	89
4.2. Apresentação dos patrocinadores.....	92
4.3. Análise e discussão das entrevistas.....	102
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
5.1. Implicações teóricas e gerenciais.....	132
5.2. Limitações do estudo e futuras pesquisas.....	134
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
ANEXOS	XIX

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Carroll	20
Figura 2 - Estrutura conceitual da RSC mediada pela eficácia do patrocínio... 65	
Figura 3 - Reconfiguração da estrutura conceitual da RSC mediada pela eficácia do patrocínio sugerida pela autora..... 66	
Figura 4 - Fluxograma da metodologia..... 71	
Figura 5 - <i>Stakeholders</i> da love.futebol..... 90	
Figura 6 - Metodologia da love.futebol	91
Figura 7 - Projeto de quadra love.futebol – modelo..... 92	
Figura 8 - Arena Penedo de Cima..... 93	
Figura 9 - Arena Massangana..... 94	
Figura 10 - Enchente na Arena Massangana..... 95	
Figura 11 - Reforma na Arena Massangana após enchente..... 95	
Figura 12 - Reinauguração da Arena Massangana..... 96	
Figura 13 - Arena Cachoeira..... 97	
Figura 14 - Campo da Várzea Fria (São Lourenço da Mata)	98
Figura 15 - Arena Aldair Fagundes (Foz do Iguaçu)	99
Figura 16 - Complexo do Alemão (Rio de Janeiro)	99
Figura 17 - Arena Perdizes (Pinhais)	100
Figura 18 - Arena Dom Bosco (São Paulo)	100
Figura 19 - Arena Macacos/CIEP (Rio de Janeiro)	101
Figura 20 - Cancha La Cava (Argentina)..... 102	

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Responsabilidade Social Corporativa na década de 1970	17
Quadro 2 - Evolução da definição de RSC.....	21
Quadro 3 - Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0	35
Quadro 4 - Síntese do composto de marketing social.....	44
Quadro 5 - Nova configuração do mix de marketing: 5ps	47
Quadro 6 - Mix de marketing social + Mix de marketing esportivo	51
Quadro 7 - Impactos da RSC em patrocínios e patrocinadores no âmbito do patrocínio.....	54
Quadro 8 - Objetivos vinculados ao patrocínio no setor esportivo	57
Quadro 9 - Categorias, subcategorias e unidade de análise.....	85

RESUMO

A abordagem da gestão esportiva sob a ótica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) não é vista com frequência, o que mostra uma lacuna teórica e mercadológica que se posiciona como uma grande oportunidade para estudiosos e empresas trabalharem um tema que abrange o fator social, que é cada vez mais debatido dentro no universo esportivo, principalmente dos megaeventos, e empresarial, devido às exigências de consumidores que buscam valores nas suas relações com as empresas. Este estudo tem como objetivo geral analisar as motivações que levaram os principais patrocinadores dos projetos da love.futebol (Coca-cola, Salinas do Maragogi All Inclusive Resort, Odebrecht, CRA e ESPN) a optarem pela organização para representar seus interesses na esfera da RSC. Além disso, também objetiva verificar o processo de acompanhamento dos patrocinadores; compreender os resultados após inclusão da RSC nas ações sociais; conhecer como os patrocinadores querem ser vistos pelos consumidores, colaboradores e comunidade; conhecer os objetivos empresariais e de patrocínio; e os principais esforços realizados pela love.futebol que resultaram na escolha da mesma. Para embasar essas discussões são apresentados estudos sobre a evolução dos conceitos de RSC, RSC no esporte, patrocínio e marketing. A metodologia é baseada em uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória, descritiva, com análise de conteúdo, tendo como principais resultados o melhor conhecimento da relação love.futebol e patrocinador, dos objetivos dos patrocinadores antes da escolha da organização e dos principais diferenciais competitivos da ONG. Os resultados evidenciam a importância do esporte como ferramenta para o engajamento, a necessidade de amadurecimento da relação entre o mercado de patrocínio e a RSC, a importância de envolver o colaborador no processo e, por fim, confirmam que é essencial respeitar as características de cada patrocinador para obter resultados positivos. A pesquisa busca enriquecer os estudos tanto na temática da gestão esportiva quanto da responsabilidade social corporativa, evidenciando a importância do patrocínio nessa relação em que se inclui a o componente social.

Palavras-chave: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA; GESTÃO ESPORTIVA, PATROCÍNIO; MARKETING; ONG.

ABSTRACT

A sports management approach made from a Corporate Social Responsibility (CSR) perspective is not frequently seen, which brings to light a theoretical and practical gap which places itself as a great opportunity for scholars and companies to develop a subject that envelops the social factor, which is ever more frequently debated in the sports universe, especially in mega-events, and entrepreneurial, due to the demands of consumers that seek for values in their relationships with the companies. This study has the main objective of analyzing the motivations that lead the main sponsors of love.fútbol projects (Coca-cola, Salinas do Maragogi All Inclusive Resort, Odebrecht, CRA and ESPN) to opt for the organization to represent their interests within the CSR realm. Furthermore, this study also has as objectives to verify the monitoring process of the sponsors; understand the results after the inclusion of CSR in social actions; comprehend how the sponsors wish to be viewed by consumers, collaborators and community; ascertain the entrepreneurial and sponsorship objectives; and the main efforts made by love.fútbol that lead to it being chosen. To substantiate the discussions, studies on the evolution of CSR concepts, CSR in sports, sponsorship and marketing are presented. The methodology is based on a research with a qualitative, exploratory, descriptive approach, with content analysis, having as its main results the better understandings of the relationship love.fútbol and sponsor, of the sponsor's objectives before choosing the organization and of the main competitive differentials of the NGO. The results show the significances of sports as an engagement tool, of the need to develop the relationship between the sponsor market and CSR, the importance of involving the collaborator in the process and, lastly, the results confirm that it is essential to respect the characteristics of each sponsor in order to obtain positive results. This research seeks to enrich the studies as much in the field of sports management, as in that of corporate social responsibility, making it apparent the need of sponsorship in this relationship with the addition of the social component.

Keywords: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY; SPORTS MANAGEMENT, SPONSORSHIP; MARKETING; NGO.

ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
COI	Comitê Olímpico Internacional
CRA	Concessionária Rota do Atlântico
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
ISS	Imposto Sobre Serviços
ONG	Organização não governamental
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
UNOSDP	United Nations Office of Sport for Development and Peace

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do esporte na esfera da gestão não é uma abordagem recente, entretanto, é um assunto pouco explorado, mesmo com o crescimento do consumo esportivo e da necessidade de profissionais capacitados para gerir as diversas demandas que o esporte promove. Entre tantas, o fator social no esporte vem sendo bastante debatido devido aos impactos sociais e ambientais que o esporte, megaeventos esportivos, etc. podem gerar. A realidade da ausência de abordagens também atinge esse braço do esporte focado no social. Tal ausência evidencia também um mercado de oportunidades e, ao mesmo tempo, um mercado pouco desenvolvido profissionalmente para responder de forma eficaz ao que o contexto social exige.

Perante esse momento que a gestão esportiva, com foco no social, enfrenta, o presente trabalho busca explorar como a gestão esportiva pode se beneficiar da melhor utilização da responsabilidade social corporativa (RSC), patrocínio de causa social, e como o marketing pode se adaptar ao relacionamento das pessoas com a paixão que envolve o esporte.

O objeto de estudo escolhido foi a organização social love.futebol, que trabalha com futebol para o desenvolvimento, possui 10 anos de atuação e tem como foco o engajamento comunitário. O primeiro ponto abordado neste estudo será a delimitação do tema e em seguida o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa serão apresentados. O problema abordado neste trabalho é relativo à falta de estudos que envolvem o fator motivação no momento em que as empresas optam por uma organização social para atender uma determinada demanda esportiva, além de serem feitos questionamentos a respeito do trabalho contínuo da responsabilidade social corporativa no esporte, que impactos pretendem gerar nos públicos e por que trabalhar com RSC no âmbito esportivo.

O capítulo dois corresponde ao referencial teórico que abrange a evolução dos conceitos de responsabilidade social corporativa, contemplando definições dos anos 60 até as mais atuais, apresentando estudos de Carroll (1991) e mais recentes, como de Luz (2013) e de Buhanita (2015). Também é abordada responsabilidade social corporativa no esporte e na contemporaneidade. Os principais pontos discutidos envolvem o esporte como canal de implementação

da RSC, a parceria entre RSC e esporte, o posicionamento da RSC dentro do esporte, o contexto comunitário, possíveis efeitos negativos da relação RSC e esporte, e a importância da RSC como um dos componentes da teoria e prática da contemporânea gestão esportiva.

Ainda no segundo capítulo, o Marketing é apresentado sob a ótica tradicional, social e esportiva. Apresenta-se uma reformulação do mix de marketing, incorporando a paixão e as pessoas, em que o patrocínio é posicionado como importante ferramenta de promoção. Em seguida, a responsabilidade social corporativa é discutida no âmbito do patrocínio esportivo. Para tal, é feita uma breve abordagem da origem do patrocínio e como ele se envolveu com a expansão da indústria esportiva e na RSC. São apresentadas oportunidades de integração da RSC às estratégias de patrocínio, as principais implicações, evolução na prática, os impactos dessa relação, os principais objetivos vinculados ao patrocínio no setor esportivo, iniciativas de comunicação de patrocínio que relacionam a RSC, colaboradores e clientes e a medição do sucesso do patrocínio esportivo.

O capítulo três compreende a metodologia. Optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória, descritiva, com análise de conteúdo, realizada com os cinco principais patrocinadores da love.futebol (Coca-cola, Salinas do Maragogi All Inclusive Resort, Odebrecht, CRA e ESPN) por meio de uma entrevista composta por 8 perguntas, as quais foram divididas em categorias. As entrevistas foram realizadas presencialmente e via Skype no mês de maio de 2016.

No capítulo quatro, são apresentados os patrocinadores, os projetos desenvolvidos, os resultados e discussões. Nesse momento, os trechos das entrevistas são mostrados e correlacionados com as categorias e referencial teórico.

No quinto e último capítulo, as considerações finais são expostas a fim de evidenciar os objetivos alcançados, uma síntese dos principais resultados, implicações teóricas e gerenciais, as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

1.1. Delimitação do tema e problema de pesquisa

Após longo período de esforços centrados no produto e visões orientadas para o cliente, os consumidores vivem a era dos valores, caracterizada pela humanização, pelo tratamento baseado na mente, coração e espírito. Esse período representa a busca dos consumidores por soluções para satisfazer seus anseios de transformar o mundo globalizado em um mundo melhor (Kotler et al., 2010). Os consumidores, funcionários, acionistas, comunidade financeira, mídia e organizações não governamentais, desejam veementemente que suas atividades de consumo sejam significativas e buscam empresas que ofereçam características credíveis, autênticas e imbuídas de valor. Em resposta, os esforços de branding procuram se estender para além das marcas, de modo a abranger valores capazes de ressoar entre diversos públicos (Vallaster et al., 2012).

Diante desse cenário de transformações impulsionadas pelas novas práticas e desejos dos consumidores, encontramos diversas empresas que foram capazes de perceber que possuem um papel importante diante da sociedade e que o lucro humanizado também faz parte dos processos. Tal comportamento é intitulado como Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que corresponde às responsabilidades morais, éticas e filantrópicas das organizações, além de suas responsabilidades para ganhar um retorno justo para os investidores e cumprir a lei. Ser socialmente responsável significa que uma empresa se identifica com seus grupos de interesse e incorpora as suas necessidades dentro do processo de marcação de decisão do dia a dia (Casper & Pfahl, 2015).

Apesar da notória mudança de posicionamento por parte das organizações, ainda restam dúvidas a respeito dos reais propósitos que as levaram ou levam a abraçar a RSC. Normalmente, a empresa busca minimizar danos ou melhorar certas condições nos âmbitos do trabalho, meio ambiente, social etc., diante do mercado em que atua. Por outro lado, pode-se questionar se as reais motivações estão relacionadas à pressão exercida pelos consumidores ou, simplesmente, porque as organizações perceberam que podem ser fortes

agentes transformadores. Por isso, é importante considerar a motivação das empresas e demonstrar as ligações entre a RSC e benefícios para as organizações. Do ponto de vista de uma organização, é possível supor que o envolvimento com RSC não é algo passageiro ou uma possível opção adicional para as empresas, mas representa uma mudança mais profunda na relação entre empresas e seu ambiente (Hovemann et al., 2011).

Estratégias focadas na responsabilidade social corporativa estão sendo cada vez mais fomentadas devido à postura exigente do consumidor e consideradas como um diferencial mercadológico competitivo. Neste sentido, muitas empresas têm começado a desenvolver marcas, muitas vezes de RSC, sem nunca avaliar as implicações reais da estratégia (Vallaster et al., 2012).

A utilização da RSC pode ser percebida em diversos âmbitos, principalmente aqueles que possuem sinergia com seus propósitos, como é o caso da esfera esportiva. Tem-se reconhecido que a indústria do esporte possui a capacidade de contribuir para a sociedade e para a economia. Assim, o esporte se posiciona como uma vertente empreendedora, explorando oportunidades que outros não percebem, fazendo algo novo, ou simplesmente mudando uma característica a fim de produzir um melhor serviço (Miragaia et al., 2015; Ratten, 2011).

Muitas empresas têm estabelecido uma meta de fortalecer compromissos de projetos socialmente responsáveis. Esse foco representa uma oportunidade para aumentar a posição social, reforçando assim a sua posição no mercado por meio da utilização de marketing social. Por exemplo, empresas como a Adidas, Nike e Reebok, usam este tipo de abordagem, com foco na consciência ambiental no desenvolvimento de produtos de esporte, utilizando técnicas de fabricação que atendem às preocupações ambientais (Miragaia et al., 2015; Ratten, 2010).

O esporte carrega componentes que facilitam a coesão com a responsabilidade social corporativa e, sendo considerado um veículo importante para que as empresas implementem ações de responsabilidade social em favor da comunidade, facilita e concentra suas atividades para

abranger mais pessoas, além de proporcionar visibilidade significativa para as marcas (Smith & Westerbeek, 2007; Campestrini et al., 2014).

Apesar de os estudos relacionados à RSC iniciarem na década de 1950 e evoluírem de tal forma a passarem a abrir espaço para temas alternativos na década de 1990 (Carroll, 1999), os estudos sobre a RSC na temática esportiva tiveram maior destaque apenas nos últimos 10 anos (Smith & Westerbeek, 2007; Walters, 2009; Walters & Tacon, 2010; Walters & Panton, 2014). Alguns destes estudos foram voltados para a perspectiva de torcedores e consumidores do esporte (Walker & Kent, 2009; Lacey & Kennett-Hensel, 2010; Walker & Heere, 2011). Outros abordaram desde a visão gerencial (Hovemann et al., 2011; Trendafilova et al., 2013; Anagnostopoulos et al., 2014).

Observa-se que, no entanto, pouco se conhece a respeito dos reais interesses, necessidades, motivações ou, de certa forma, obrigações, devido à postura dos consumidores, que impeliram as organizações a abraçarem a RSC utilizando o esporte como umas das vertentes. Também é percebido que a forma encontrada pelas corporações para o trabalho com a RSC, que representa uma importância estratégica para os organismos e empresas relacionadas ao esporte, raramente tem sido avaliada e explorada na área de pesquisa de gestão esportiva (Molnár et al., 2013), que é baseada no patrocínio de projetos ou das próprias organizações sociais, por exemplo. O patrocínio, por sua vez, é considerado uma ferramenta estratégica, parte da comunicação integrada, visto como um meio de comunicação capaz de impactar significativamente a população, pois suas mensagens chegam ao consumidor de forma sutil e também servem de alicerce para a formação de uma identidade dos indivíduos nas empresas, que são construídas de acordo com o ambiente comunicacional em que se inserem, envolvendo entre outros aspectos, como estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações (Zucco et al., 2015; Rocco et al., 2014).

A sinergia entre os pontos citados acima (RSC, organizações sociais e patrocínio), também é pouco explorada, mas, felizmente, começa a ser uma temática mais recentemente abordada. Como nos estudos de Miragaia et al. (2015), que abordam os motivos que levam as empresas a apoiar,

patrocinador, projetos esportivos que envolvem o desenvolvimento do capital social em nível comunitário.

Diante da necessidade exposta, o trabalho em questão procura atender à lacuna da falta de estudos a respeito das principais motivações que levam as empresas a optarem por trabalhar a RSC em determinados segmentos esportivos, analisando a realidade da organização social love.futebol no cenário da responsabilidade social corporativa e respondendo as seguintes perguntas: Por que as empresas patrocinadoras optaram por eleger uma organização social para realizar o trabalho de responsabilidade social corporativa? Quais as principais motivações das empresas para trabalharem a responsabilidade social corporativa no âmbito esportivo, especificamente no futebol? Quais as perspectivas das empresas em relação ao trabalho contínuo da RSC no esporte? Que tipo de impacto as empresas pretendem gerar no público interno (comunidades atendidas com o projeto), externo (consumidores), colaboradores e quais resultados pretendem alcançar?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

A partir da explanação dos questionamentos a que o trabalho pretende responder, objetiva-se analisar as motivações que levaram os principais patrocinadores dos projetos da love.futebol a optarem pela organização para representar seus interesses na esfera da RSC.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conhecer os objetivos e motivações dos patrocinadores parceiros da ONG love.futebol;
- Verificar o processo de acompanhamento dos patrocinadores no desenvolvimento de projetos sociais desenvolvidos pela love.futebol;
- Compreender os resultados esperados a partir da incorporação da RSC na ativação de ações sociais das empresas patrocinadoras e de que forma os patrocinadores pretendem ser vistos pelo público interno (comunidades atendidas com o projeto), externo (consumidores) e colaboradores;
- Verificar a compatibilidade entre objetivos empresariais e objetivos do patrocínio de causa social com viés esportivo;
- Saber quais esforços realizados pela love.futebol ocasionaram no interesse e envolvimento das empresas no processo.

1.3. Justificativa

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vem suscitando um considerável interesse na gestão empresarial, mas raras vezes foi avaliada e analisada na investigação de campo da gestão desportiva (Luz et al., 2013). Nos últimos anos, alguns avanços notáveis foram percebidos, estando a maioria das pesquisas voltadas diretamente para as organizações desportivas, assim como há pesquisas que falam da RSC por intermédio do esporte. No entanto, pouco se sabe sobre como e por que o esporte é usado como meio para atingir os objetivos de RSC. Outra lacuna encontrada na mesma temática refere-se à falta de pesquisas considerando patrocínio esportivo no contexto da RSC (Babiak & Wolfe, 2009; Bradish & Cronin, 2009; Godfrey, 2009; Levermore, 2010; Walker & Pais, 2010; Plewa & Quester, 2011; Dowling et al., 2013).

É surpreendente a escassez de pesquisas dos conteúdos apontados acima dadas às características do esporte. Existe um grande número de pessoas envolvidas com o esporte, seja comparecendo a um evento ou participando de alguma forma, o que reforça sua diferenciação diante de outros campos, como por exemplo, o campo das artes. Esses aspectos fornecem um amplo e fértil terreno para as empresas atingirem seu público-alvo (Plewa & Quester, 2011).

Tem-se argumentado que o esporte ocupa um papel singular na sociedade e, quando vinculado à RSC, pode ter um impacto maior sobre questões, como a educação, a saúde, o ambiente, o enriquecimento social e cultural, do que o desenvolvimento de iniciativas de RSC por organizações comerciais e outros setores industriais (Babiak & Wolfe, 2006; Walters, 2009). Em face disso, os gestores podem usar a visibilidade do esporte como um instrumento para mudança social ou para promover a conscientização ambiental entre práticas e cidadãos comuns na comunidade, por exemplo (Kellison & Mondello, 2012).

A falta de estudos nos campos mencionados, a força intrínseca que o esporte carrega e o desenvolvimento da RSC e do patrocínio impulsionaram a escolha da love.futebol como objeto da presente pesquisa.

A love.futebol é uma organização social nascida nos Estados Unidos, mas com forte atuação no Brasil. Ao longo dos dez anos de existência, desenvolveu uma metodologia de empoderamento comunitário que possui o futebol como principal agente de integração, a partir do desenvolvimento de espaços de lazer (campos ou quadras de futebol) em comunidades carentes. Até o momento, possui 26 projetos em 3 países (Brasil, Guatemala e Argentina), com participação de 7 patrocinadores (Coca-Cola, Salinas do Maragogi All Inclusive Resort, Odebrecht, Under Armour, Concessionária Rota do Atlântico, Ambev e ESPN). Devido à sua diferenciação dentro do segmento ONGs, com atuação na área esportiva, recebeu diversos prêmios e internacionais e uma indicação que comprovam o reconhecimento seus esforços e sucesso no emprego dessa metodologia. São eles: Football for Hope, da Fédération Internationale de Football Association (FIFA) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Transformando Vidas Através do Futebol, da Nike e Ashoka; Talento e Inovação das Américas, da Organização dos Estados Americanos (OEA);

Beyond Sports Award, da Beyond Sport Foundation; e ficou entre as dez melhores iniciativas sociais que juntam o esporte ao desenvolvimento humano, cujo concurso foi organizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em comemoração ao Dia Internacional do Esporte para o Desenvolvimento e Paz.

Percebe-se, portanto, que a organização social desenvolve trabalhos que integram RSC, patrocínio e esporte, ou seja, ela está inserida nos contextos que carecem de estudos. Por isso, este trabalho pretende colaborar para o enriquecimento da temática que envolve essa tríade, propondo uma pesquisa que englobe as motivações de patrocínio dentro da esfera da RSC no esporte.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

A responsabilidade social corporativa, como é conhecida e abordada hoje, passou por um processo de maturação iniciado na década de 1950. À época, sua denominação se restringia apenas a Responsabilidade Social, refletindo um período no qual as corporações modernas e dominância do setor empresarial ainda não estavam estabelecidas. A preocupação inicial era com a excessiva autonomia dos negócios e o poder destes na sociedade, sem a devida responsabilidade pelas consequências negativas de suas atividades (Carroll, 1999). Mesmo diante dessa realidade incipiente, a temática influenciou o desenvolvimento de estudos, como o de Bower (1953), considerado o pai da RSC, que tomou como ponto de partida uma perspectiva que considerava as grandes empresas como centros vitais da tomada de poder e decisão, cujas ações eram capazes de tocar em muitos pontos a vida dos cidadãos. O autor ainda reforçou que a responsabilidade social não deveria ser vista como uma panaceia, mas como detentora de uma verdade importante que devia guiar os negócios no futuro e estabeleceu a seguinte definição para as responsabilidades sociais dos empresários (Bowen, 1953; Carroll, 1999; Froemming & Souza, 2013):

A responsabilidade social dos empresários refere-se às suas obrigações para seguirem as políticas, para tomar decisões ou seguir linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade (Bowen, 1953, p. 6).

Na década seguinte, as empresas começaram a preocupar-se com o bem-estar dos indivíduos, assim como com a maximização dos lucros (Froemming & Souza, 2013). Esta década também é marcada pelo crescimento de tentativas para compreender, precisamente, o que RSC significava. Surgem novas perspectivas e definições, entre elas podem-se destacar os apontamentos de Davis (1960, 1968), Frederick (1960) e McGuire (1963).

Davis (1960) define RSC como decisões e ações dos empresários que são tomadas, pelo menos parcialmente, por razões que vão além dos interesses técnicos e econômicos diretos da empresa. Além disso, o autor pontuou que,

apesar de a ideia de RSC ser nebulosa, ela deveria ser vista em um panorama gerencial, em que algumas decisões socialmente responsáveis podem ser justificadas por um longo processo de raciocínio complicado, mas com chances de trazer ganho econômico de longo prazo para a empresa (Davis, 1960; Carroll, 1999). Frederick (1960) também contribuiu ao afirmar que

Responsabilidade Social significa que os empresários devem supervisionar a operação de um sistema econômico que satisfaça as expectativas do público. E esta, por sua vez, significa que os meios de produção da economia devem ser empregues de tal maneira que a produção e a distribuição devem melhorar o bem-estar socioeconômico como um todo. Responsabilidade social, em última análise implica uma postura pública em direção a recursos econômicos e humanos da sociedade e uma vontade de ver que esses recursos são utilizados para grandes fins sociais e não apenas para os interesses estritamente circunscritos de particulares e empresas (Frederick, 1960, p. 60).

McGuire (1963) apresenta a ideia de que a responsabilidade social pressupõe que a corporação não tenha apenas obrigações econômicas e legais, mas também certas responsabilidades com a sociedade, que se estendem para além destas obrigações (McGuire, 1963; Carroll, 1999).

No final dos anos 1960, Davis (1968) acrescenta novas perspectivas à sua definição anterior, afirmando que a responsabilidade social surge a partir da preocupação com as consequências éticas dos seus atos. Esse acréscimo surge à medida que tais preocupações podem afetar os interesses dos outros e a preocupação com o social move um passo adiante, enfatizando ações institucionais e seus efeitos sobre todo o sistema social. Portanto, a responsabilidade social amplia a visão de uma pessoa para o sistema social total (Davis, 1968; Carroll, 1999).

Nos anos 1970, a responsabilidade social das empresas passa a compor os debates públicos, discutindo os problemas relativos à pobreza, desemprego, fome, questões raciais, crescimento econômico, distribuição de renda e questões ambientais. Desse modo, a responsabilidade social começa a ter uma perspectiva mais centrada na sociedade por meio de uma mudança de foco: os problemas ambientais, a preocupação com a segurança no trabalho e a regulamentação governamental ganham força, deixando de lado o foco da

obtenção do lucro, para pôr ênfase em sua distribuição na sociedade (Froemming & Souza, 2013).

Essas mudanças podem ser evidenciadas com o aumento das definições de RSC que surgiram a essa altura. Friedman, por meio de uma publicação na revista *The New York Times*, em 1970, foi um dos autores que argumentou que a responsabilidade social das empresas representa a maximização dos lucros e a obediência às leis, e, por meio delas, haveria uma maior contratação de funcionários e um envolvimento maior da organização no desenvolvimento da sociedade (Friedman, 1970; Froemming & Souza, 2013). Além deles, outros autores como Johnson (1971), Steiner (1971), Manne e Wallich (1972), Davis (1973), Eilbert e Parket (1973), Fitch (1976) e Carroll (1979) também contribuíram para a temática. No quadro 1 é possível observar as definições desses autores.

Quadro 1 - Definições de Responsabilidade Social Corporativa na década de 1970

Johnson (1971)	<p>Uma empresa socialmente responsável é aquela que equilibra vários interesses. Ao invés de lutar apenas para maiores lucros para seus acionistas, uma empresa responsável também leva em conta os empregados, fornecedores, comerciantes, comunidades locais e a nação (p.50);</p> <p>A responsabilidade social estabelece que as empresas realizem programas sociais para adicionar lucros para sua organização (p.54);</p> <p>A principal motivação da empresa é maximizar a utilidade. A empresa busca múltiplos objetivos ao invés, apenas, o lucro máximo (p.59);</p> <p>Os objetivos das empresas, assim como dos consumidores, são classificados por ordem de importância e as metas são avaliadas de acordo com cada objetivo. Esses níveis de metas são moldados baseados em uma série de fatores, contudo o mais importante é a experiência passada da empresa com esses objetivos e o desempenho anterior em negócios semelhantes. Geralmente, indivíduos e organizações querem fazer pelo menos tão bem aos outros em situações semelhantes (p.73).</p>
	A empresa é e deve permanecer, fundamentalmente, como uma instituição econômica, contudo ela possui responsabilidades para ajudar a sociedade a

Steiner (1971)	<p>alcançar seus objetivos básicos. Portanto, possui responsabilidades sociais. Quanto maior a empresa se torna, maiores são essas responsabilidades, mas todas as empresas podem assumir algumas responsabilidades, sem nenhum custo e muitas vezes em um curto prazo, bem como um lucro em longo prazo. A aceitação de responsabilidades sociais é mais uma atitude relacionada à forma como o gestor aborda as tomadas de decisão, do que como uma grande mudança nos princípios econômicos das tomadas de decisão. É uma filosofia que busca o interesse social e o interesse próprio iluminado dos negócios no longo prazo em detrimento da filosofia superficial, ilimitada de curto prazo (p.164).</p>
Manne e Wallich (1972)	<p>Para se classificar uma ação corporativa como socialmente responsável, uma despesa ou atividade empresarial devem ser aquelas onde o retorno marginal à corporação é menor que os retornos disponíveis de uma despesa alternativa, deve ser estritamente voluntária e deve ser uma despesa real da corporação ao invés de um canal de generosidade individual (pp. 4-6).</p>
Davis (1973)	<p>RSC refere-se à consideração e respostas da empresa a questões que ultrapassam as exigências econômicas, técnicas e legais da empresa (p. 312);</p> <p>A RSC é obrigação da empresa de avaliar, no seu processo de tomada de decisões, os efeitos dessas decisões sobre o sistema social externo de tal forma que alcança benefícios sociais junto aos ganhos econômicos tradicionais que a empresa procura (p. 313);</p> <p>Isso significa que a responsabilidade social começa onde a lei termina. Uma empresa não está sendo socialmente responsável se, simplesmente, está conformada com os requisitos mínimos da lei porque é o que qualquer bom cidadão faria (p. 313).</p>
Eilbert e Parket (1973)	<p>Talvez a melhor maneira de entender a responsabilidade social é pensar no assunto como “boa vizinhança”. O conceito envolve duas fases. Por um lado, significa não fazer coisas que estraguem o “bairro”. Por outro, pode ser expressa como a adoção voluntária da obrigação de ajudar a resolver os problemas do “bairro”. Para aqueles que acham o conceito de “vizinhança” estranho, podem substituir para a ideia de responsabilidade social, a qual significa o compromisso de uma empresa ou negócio, em geral, a um papel ativo na solução de grandes problemas sociais, como a discriminação racial, poluição, transporte ou decadência urbana (p. 7).</p>
	<p>A responsabilidade social corporativa é definida como a tentativa séria de</p>

Fitch (1976)	resolver os problemas sociais causados, no todo ou em parte, pela corporação (p. 38).
Carroll (1979)	A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado momento (p. 500).

Fonte: Adaptado de Carroll (1999)

Na década de 1980, a RSC passou a ser vista sob outras perspectivas, gerando conceitos alternativos, teorias, modelos ou temas, mas mantendo sua centralidade (Carroll, 1999). Tais colaborações envolveram: desenvolvimento de um quadro hierárquico de necessidade, baseado em Maslow (1954), visto como uma ferramenta conceitual para avaliar o desempenho social das empresas (Tuzzolino & Armandi, 1981); modelo de matriz, utilizando conceitos de ilegal, legal, irresponsável e responsável nos eixos (Dalton & Cosier, 1982); paradigma de sistemas de adaptações organizacionais ao ambiente social, que procurou ilustrar como os conceitos de responsabilidade social, capacidade de resposta e resposta sociais estão conectados a um modelo de organização do ambiente (Strand, 1983); procura de métodos para compreender se as empresas socialmente responsáveis são empresas lucrativas (Cochran & Wood, 1984); estudo sobre a relação entre RSC e rentabilidade (Aupperle et al., 1985).

Ainda no mesmo período, o conceito de RSC foi incrementado por Carroll (1983) e Epstein (1987), que acrescentam ser a RSC composta por quatro partes, complementares, mas distintas (econômica, legal, ética e voluntária ou filantrópica), além de se referirem à obtenção de resultados de decisões organizacionais sobre questões ou problemas específicos, os quais têm efeitos benéficos sobre os *stakeholders*.

Poucas contribuições para as definições de RSC foram feitas nos anos 1990. Entretanto, o conceito de RSC serviu como ponto base ou de partida para outros conceitos e temas relacionados, como por exemplo: desempenho social das empresas, a teoria dos *stakeholders*, a teoria ética empresarial e cidadania corporativa (Carroll, 1999).

Ainda nesta fase, Carroll (1991), revisitou seu conceito da composição da RSC em quatro partes e sugeriu que os componentes fossem descritos em uma pirâmide (conforme Figura 1).



Figura 1 - Pirâmide de Carroll

Fonte: Adaptado de Carroll (1991)

A Pirâmide de Carroll até hoje é o modelo mais aceito pelos estudiosos e cada princípio que a compõe é crucial para considerar a atuação de uma organização (Luz et al., 2013).

- 1) Responsabilidades Econômicas:** é economicamente viável gerar lucro. A partir do momento que uma organização gera prejuízo para a sociedade, ela naturalmente está sendo socialmente irresponsável à medida que não terá condições de arcar com os passivos porventura gerados;
- 2) Responsabilidade Legal:** está relacionada com o cumprimento da lei. Nada mais natural do que uma empresa que pretende desenvolver uma postura socialmente responsável seja, acima de tudo, obediente ao que rege a legislação pertinente a ela;

- 3) Responsabilidades Éticas:** as responsabilidades éticas e morais fazem parte de um conjunto de valores que devem ser respeitados pelas organizações em favor da sociedade, contemplando aí aquilo que diz respeito à transparência e correção ao lidar com o governo, a concorrência, os colaboradores e os consumidores;
- 4) Responsabilidades Filantrópicas:** aparecem no topo da pirâmide como um elemento-fim, ou seja, se não forem cumpridos todos os três componentes anteriores, não é possível falar em ajuda à sociedade, parecendo um “falso marketing”, rapidamente perceptível pelas pessoas (Luz et al., 2013).

Já os anos 2000 mostraram um interesse no conceito de cidadania empresarial que está relacionado à responsabilidade com o meio ambiente, colaboração com a comunidade e todos os seus *stakeholders*. Ademais, a RSC se firmou como ferramenta de gestão e inovação e torna-se uma realidade em diversas empresas e organizações (Carroll, 1999; Luz, 2013; Santos, 2014). Tais pontos podem ser vistos a partir da explanação da evolução conceitual da RSC, por meio do Quadro 2, que apresenta como as ideias evoluíram entre 1960 e 2007.

Quadro 2 - Evolução da definição de RSC

Ano	Definição da RSC
1960	Decisões e ações dos gestores são realizadas levando em consideração outras ações além do interesse econômico direto. O termo está relacionado às obrigações socioeconômicas e humanitárias em relação aos outros.
1975	Elevar o comportamento corporativo a um patamar consistente com as normas sociais, valores e expectativas de rendimento preponderantes.
1977	Obrigações dos gestores para desenvolver ações que protejam e melhorem a sociedade de uma maneira geral e não

	apenas os seus interesses próprios.
1987	A RSC se refere, principalmente, à tomada de decisões organizacionais e considera os resultados apresentados, tendo aspectos benéficos para os grupos de interesses.
1987	Conjunto de relações, obrigações e deveres aceitos, geralmente, e que se referem ao impacto das organizações sobre o bem-estar da sociedade. A RSC é uma parte substancial do contrato social.
2000	A responsabilidade social corporativa inclui expectativas éticas, econômicas, legais e filantrópicas por meio das quais a sociedade aposta na empresa em algum momento,
2004	Obrigações que a empresa assume para com a sociedade. Em alguns momentos, descritas como um contrato implícito entre comunidade e empresa.
2006	A responsabilidade social corporativa está relacionada à preocupação que a empresa evidencia para com a sociedade ou no que concerne o impacto das suas ações na sociedade.
2007	A responsabilidade social corporativa refere-se à seleção de objetivos corporativos e na avaliação dos resultados, não apenas pela sua característica rentável e de bem-estar organizacional, como também por padrões éticos e decisões de conveniência social.

Fonte: Adaptado de Luz (2013) e Santos (2014)

Apesar de numerosos estudos para produzir uma definição clara e objetiva da RSC, ainda há confusão a respeito de como a responsabilidade social corporativa deve ser definida. Se essas definições tiverem sentidos divergentes, as pessoas irão falar sobre diferentes tipos de RSC, prevenindo compromissos produtivos. Ainda que se desenvolvesse uma definição objetiva, seria necessário o engajamento de todos que aplicam a RSC efetivamente para resolver tal confusão (Buhanita, 2015). Por isso, Buhanita (2015)

apresenta um estudo no qual a RSC é definida nas abordagens mais populares existentes e são classificadas em quatro dimensões (ecológica, social, econômica, *stakeholders*).

A autora afirma que a RSC não representa nada de novo no nível conceitual, mas a nível operacional é diferente. Devido à globalização o contexto em que se opera está mudando rápido, novos *stakeholders* e diferentes legislações nacionais criam novas expectativas das empresas e mudam a maneira como o impacto social, econômico e ambiental deve ser equilibrado no processo de decisão. Dessa forma, as ferramentas de gestão de RSC são necessárias para desenvolver e implementar uma estratégia bem-sucedida (Buhanita, 2015).

Existem diversas definições disponíveis para a RSC e eles estão de acordo com as quatro dimensões apresentadas por Buhanita (2015). Embora utilizem expressões diferentes, as definições são amplamente congruentes. Portanto, as definições de RSC descrevem um fenômeno, mas não conseguem apresentar orientações sobre a forma de gerir os desafios desse fenômeno. Assim, o desafio para as empresas não é encontrar um significado para a RSC, mas compreender a forma como a RSC é construída em um contexto específico e como lidar com a responsabilidade social corporativa no desenvolvimento das estratégias de negócios (Buhanita, 2015).

Apesar de a temática ser estudada em diversos setores, como o bancário, petrolífero, por exemplo, surge a necessidade de se estudar a RSC no âmbito esportivo, que tem particularidades em relação a outros setores da economia.

2.1.1. Responsabilidade Social Corporativa no Esporte

A responsabilidade social corporativa tornou-se um campo importante para as organizações, gestores e, posteriormente, mais evidente no setor esportivo. Agora, não só atua como importante área de foco para organismos relacionados ao esporte, como também para as empresas que estão se tornando, cada vez mais, ativas na promoção de programas de

responsabilidade social (Arvidsson, 2010; Filizöz & Fişne 2011; Kolk & Lenfant, 2013; Bason & Anagnostopoulos, 2015).

Ao compararmos as organizações esportivas e empresas, tendo como base a RSC, não existem distinções. Ambas fazem parte da comunidade, estão sujeitas às expectativas da sociedade e podem potencialmente gerar benefícios sociais. Contudo, o papel diferenciado do esporte na sociedade e o seu maior reconhecimento para tratar questões sociais estreitam essa relação (Smith & Westerbeek, 2007; Walters, 2009).

O esporte é capaz de despertar níveis extremos de paixão, identificação e também pode atuar como meio de comunicação, o que lhe atribui mais responsabilidades para a demonstração da cidadania corporativa. Por isso, para as organizações esportivas, é crucial saber quais são as suas obrigações sociais. Dessa forma, posicionar-se-ão mais fortemente para comunicar e negociar com as empresas sobre como, quando e onde será sua participação nos programas de RSC. Por outro lado, sem o apoio financeiro de parceiros corporativos, a atuação do esporte como canal para responsabilidade social é limitada e as possibilidades de melhorar esse fluxo de recursos para o esporte são essenciais (Smith & Westerbeek, 2007). A partir dessas colocações, os mesmos autores desenvolveram sete características para a utilização do esporte como canal de implantação da RSC que estão listadas a seguir.

- 1) A popularidade e o alcance global do desporto podem garantir que a RSC no esporte tenha distribuição de mídia de massa e poder de comunicação;
- 2) A RSC no esporte tem apelo atrativo para os mais jovens. As crianças são mais propensas a se envolver em um programa de RSC se ele está ligado a uma organização esportiva ou a alguma personalidade do esporte;
- 3) A RSC no esporte pode gerar impactos positivos para a saúde por meio de programas e iniciativas que envolvem o exercício físico;
- 4) A RSC no esporte envolve, invariavelmente, a participação de grupos e, portanto, ajuda na interação social;

- 5) Atividades esportivas têm sido associadas a uma consciência ambiental e de sustentável;
- 6) A RSC no esporte pode levar a uma melhor compreensão e integração cultural;
- 7) A participação em atividades de RSC no esporte pode proporcionar benefícios de forma imediata (Smith & Westerbeek, 2007; Filizöz & Fişne 2011).

Tais peculiaridades demonstram que o esporte representa uma oportunidade para empresas e organizações esportivas no âmbito da responsabilidade social corporativa. Como o esporte é parte da sociedade, ele se mostra como grande atrativo para uma empresa conectar-se a uma organização esportiva para realização de programas de RSC. Igualmente, a partir do momento em que uma empresa disponibiliza recursos financeiros para uma organização esportiva com a finalidade de promover atividades no campo da RSC, estes podem ser usados para oferecer várias opções de programas relacionados com a comunidade. Logo, uma parceria socialmente responsável entre empresa e organização esportiva pode acarretar uma melhor percepção de imagem e reputação da marca (Walters, 2009).

Walker (2010) e Filizöz e Fişne (2011) reforçam o poder da parceria entre RSC e o esporte a fim de melhorar a imagem corporativa, mas também acrescentam que essa relação pode mudar as atitudes dos consumidores em relação às empresas e fomentar patrocínios. Outro fator pontuado por Filizöz e Fişne (2011) é que a RSC no esporte tem como objetivo descrever a relação entre as entidades e *stakeholders* relacionadas com o esporte e definir quais o papel e as obrigações das organizações esportivas na sociedade.

Essa parceria entre RSC e o esporte pode ser definida como a forma que um organismo relacionado ao esporte procura alinhar seus comportamentos e valores com seus *stakeholders*, os quais podem ser proprietários, investidores, acionistas, colaboradores, jogadores, agências, espectadores, fãs, outros clubes, rivais, comunidade, parceiros comerciais etc. A RSC é altamente relevante para os diferentes organismos relacionados com o esporte e um

número de diferentes tipos de comportamentos de RSC dentro do esporte pode ser especificado. Por exemplo, as federações podem implementar iniciativas de RSC; ligas esportivas podem implementar programas que abranjam toda a liga e que atendam às preocupações sociais; clubes esportivos podem se envolver de diversas formas com a RSC; os atletas podem abrir fundações; e empresas de materiais esportivos podem fazer contribuições para RSC. Esses diversos relacionamentos e ações são capazes de gerar, além dos já citados, os seguintes benefícios: manutenção da reputação corporativa, diferenciação de mercado, desenvolvimento da lealdade dos fãs, criação uma vantagem competitiva, melhoria no desempenho financeiro e melhoria das relações com a comunidade (Walters, 2009; Walters & Tacon, 2010; Filizöz & Fişne, 2011).

Ainda posicionando a RSC dentro do esporte, Giulianotti (2011; 2015) defende que as intervenções sociais baseadas no esporte apresentam diversas políticas, discursos, projetos, intervenções, campanhas e tem sido seguida por diferentes *stakeholders*. Diante disso, o autor organizou os fenômenos em quatro categorias, conforme segue.

- 1) RSC no âmbito do esporte é principalmente associada com políticas neoliberais, especialmente aquelas que são favorecidas por corporações internacionais e que tendem a ter uma forte abordagem de voluntariado, que é centrado em doações privadas. Por exemplo: atividades de responsabilidade social corporativa da Nike (financiamento de campanhas contra o HIV na África e atividades esportivas de lazer em projetos de habitação nos Estados Unidos). Nesse sentido, o esforço está relacionado à filantropia. Na veia neoliberal, a RSC é, portanto, fortemente diferenciada dos modelos intervencionistas baseados no estado de governação. Por sua vez, os discursos de RSC podem explicar os programas sociais das empresas como “bom para os negócios”, em termos de assistência, produtividade, lucratividade, perfil da empresa e comercialização;
- 2) Políticas desenvolvimentistas estratégicas são seguidas, particularmente, por organizações governamentais nacionais e

internacionais. Por exemplo, as Nações Unidas e federações esportivas, que tendem a seguir com a construção de redes e parcerias para facilitar o trabalho de desenvolvimento ou que fornecem suporte técnico para essas atividades. Os exemplos citados incluem a United Nations Office of Sport for Development and Peace (UNOSDP), que trabalha na defesa e promoção do trabalho relacionado ao esporte entre os sistemas políticos nacionais e internacionais, e simpósios. No caso das federações, pode-se citar a FIFA e o Comitê Olímpico Internacional (COI), que criaram as suas próprias iniciativas internacionais com base no desenvolvimento;

- 3) Políticas intervencionistas de desenvolvimento são seguidas por organizações não governamentais que, em grande parte, são responsáveis pela implementação de projetos esportivos e de desenvolvimento. É nesse âmbito que grande parte dos trabalhos comunitários relacionados ao esporte é realizada. As organizações não governamentais são as responsáveis e operam a nível local, nacional e internacional. Clubes esportivos que implementam atividades esportivas e de desenvolvimento também estão enquadrados nesta categoria;
- 4) As políticas de justiça social são defendidas por grupos de campanha e novos movimentos sociais, que em sua maioria, está focado na busca de mudanças estruturais de longo prazo em diferentes sociedades. Essas atividades podem incluir campanhas contra o abuso e exploração de trabalhadores de produção de mercadorias esportivas ou campanhas contra nações específicas que participam de eventos esportivos, com base nos direitos civis e violação dos direitos humanos (Giulianotti, 2015).

Pode-se observar a atuação de grandes empresas no contexto da RSC. Como é o caso da Reebok, Adidas e Nike. Essas empresas, de certa forma, estão envolvidas em algumas ou todas as categorias. Por exemplo, podem atuar naquelas que envolvem a parceria com ONGs, federações esportivas e organizações governamentais, com o intuito de financiar projeto baseados no

esporte. Por outro lado, também são alvos de críticas por parte de grupos sociais (Giulianotti, 2015).

A relação entre RSC e esporte se mostra como uma interação concretizada e essa efetivação pode ser ligada, pelo menos de alguma maneira, aos seguintes fatores:

- 1) O sucesso comercial no neoliberalismo no esporte. E.g.: crescimento da receita das ligas, megaeventos, rentabilidade das empresas de materiais esportivos nas últimas duas ou três décadas;
- 2) Atividades e intervenções de grupos de campanha sobre certas questões. E.g.: abuso de trabalhadores das instalações de produção de mercadorias esportivas ou construção de estádios. É percebido que algumas empresas relacionadas ao esporte, clubes e federações têm procurado a regulamentação, a fim de “dar algo em troca” as comunidades e consumidores (Giulianotti, 2015).

O contexto comunitário, apesar da escassa literatura, também se apresenta como um possível canal para se trabalhar a RSC. Miragaia et al. (2015) realizaram um estudo no qual o foco está no desenvolvimento do capital social em nível comunitário, tendo o esporte como cenário. Foi revelado que ao contrário do que se imagina sobre o lucro ser a razão mais convincente para a existência de negócios, as empresas que têm começado a se envolver em negócios relacionados à RSC, têm aumentado a notoriedade no mercado, desenvolvido ações para beneficiar os outros, demonstrado preocupação com os desafios que a comunidade enfrenta, tem aumentado a credibilidade, reforçado a reputação e criado uma cultura de empresa que é inclusive de comunidade. O estudo também mostrou que o envolvimento das empresas em iniciativas de responsabilidade social melhora o posicionamento no mercado, o que pode refletir na lealdade do consumidor, além de poder aumentar a motivação dos colaboradores, o que pode refletir na produtividade.

Não obstante as argumentações apresentadas é considerável levantar a questão de que a RSC pode gerar efeitos negativos. Levermore (2010) examinou o esporte como um canal mais amplo para atingir o desenvolvimento

econômico e social por meio de iniciativas de RSC, e apontou que as iniciativas de RSC são muitas vezes criadas para fins escusos, como exercícios de relações públicas, acobertamentos corporativos ou mesmo ao ponto de promover empresas e suborno.

Por isso, é elementar estabelecer boas parcerias, ter conhecimento específico, objetivos alinhados e gerir as expectativas, pois os resultados podem ser benéficos para as partes envolvidas (Dowling & Washington, 2013).

2.1.2. Responsabilidade Social Corporativa no Esporte na contemporaneidade

Estudiosos afirmam que a RSC deve ser considerada como um dos componentes mais importantes da teoria e prática da contemporânea gestão esportiva. Ademais, é importante destacar que o esporte, assim como a RSC, tem crescido paralelamente (Babiak & Wolfe, 2009; Bradish & Cronin 2009; Dowling & Washington, 2013).

A responsabilidade social corporativa contemporânea no esporte apresenta algumas questões-chave, que não possuem caráter exclusivo, entretanto se aplicam em outras atividades de RSC e intervenções de base esportiva (Giulianotti, 2015). São elas:

1) Existe grande preocupação com a extensão da RSC e as intervenções baseadas no esporte que têm impactos sociais tangíveis e benefícios. Decerto, as organizações que buscam a RSC se beneficiam dos positivos comunicados na mídia e outros exercícios que enfatizam a associação com a “boa causa”. Os valores sociais positivos relacionados à RSC se ligam diretamente à identidade da organização e, no caso da empresa, aos seus produtos. Contudo, até que ponto as iniciativas de RSC são capazes de provar que as metas e os objetivos foram atingidos? A partir desse questionamento, percebe-se que os processos de monitoramento e avaliação ainda passam por dificuldades de concretização.

2) A política e prestação de contas é uma preocupação recente que envolve as atividades de todos os atores não estatais que realizam programas sociais.

Para projetos esportivos e de desenvolvimento que são financiados por meio da RSC, a questão envolve se os grupos de usuários são plenamente consultados sobre suas necessidades e envolvidos no planejamento, execução e avaliação dos projetos de RSC.

3) As corporações e federações esportivas enfrentam a possibilidade de riscos na reputação. As organizações que são expostas de maneira negativa nas suas principais áreas de ação (poluição do meio ambiente, excesso de trabalho etc.), sempre correrão o risco da descrença por parte do público ou poderão receber comentários críticos ao se envolverem em alguma atividade de responsabilidade social corporativa.

4) Outra preocupação se centra na extensão em que a RSC no esporte é aberta à discussão crítica, análise e investigação. Baseando-se em uma abordagem teórico-crítica para examinar a RSC, seria possível encontrar erros e mal-entendidos, revelar interesses de poder subjacentes em relação às diferentes práticas e relações sociais e explorar caminhos alternativos a que essas relações podem ser conduzidas ou realizadas (Giulianotti, 2015).

Para finalizar as discussões apresentadas a respeito da RSC no esporte e dos aspectos contemporâneos, ideias relacionadas ao futuro serão apresentadas com base nas ideias formuladas por Giulianotti (2015), segundo as quais o desenvolvimento eficaz da RSC no esporte deve ser composto por três questões: técnicas, dialógicas e críticas.

2.1.2.1. Questões técnicas

Estão relacionadas ao desenvolvimento de estratégias e iniciativas de RSC. Por exemplo, as iniciativas de RSC com projetos de basquete em locais mais carentes das cidades. Essa proposta exige materiais suficientes e outros recursos para implementação. Esses processos passam por importantes fases de desenvolvimento e ainda correm o risco de aparecer como uma “ação maquiada” se as atividades não estiverem integradas de forma eficaz às estratégias da organização.

2.1.2.2. Questões dialógicas

Abordam como a comunicação eficaz deve ocorrer com os *stakeholders*. Pode acontecer que o trabalho da RSC não seja um objetivo fundamental. Por exemplo, as empresas relacionadas com o esporte estão focadas na rentabilidade e na garantia dos investimentos para os acionistas, ao invés de estarem preocupadas com os benéficos sociais não econômicos do seu trabalho. Assim, existem questões que devem enfrentadas a respeito de como esses interesses divergentes podem coexistir. É necessário que as iniciativas de RSC envolvam os importantes *stakeholders* (os grupos de utilizadores das iniciativas e projetos).

2.1.2.3. Questões críticas

Diz respeito a como a reflexão crítica pode ser exercida no campo da RSC para que os objetivos alternativos, métodos e técnicas sejam explorados no futuro. No âmbito do esporte, envolve explorar futuras disposições alternativas, buscando capacitar grupos sociais marginalizados. Ao se aplicar a atividade social baseado no esporte, pode-se afirmar que a busca da emancipação e libertação normalmente se aplica a grupos de usuário que podem ter suas vidas mudadas por meio de iniciativas esportivas (qualificações educacionais, melhoria na saúde). Para as organizações que focam na justiça social (ONGs radicais e grupos de campanha), a emancipação e libertação possuem mudanças mais profundas nesses grupos de usuários e nas gerações futuras porque o trabalho é voltado para redução da pobreza, oferecimento de empregos melhores, assim, facilitando o acesso à educação. Portanto, as organizações devem refletir sobre todas as contradições que podem ocorrer durante o processo, lembrar que nem patrocínio de um programa esportivo, nem a doação de fundos constituem uma responsabilidade social genuína e que a prática de atividades de RSC fortalece a relação com a comunidade (Smith & Westerbeek, 2007; Rosca, 2011; Giulianotti, 2015).

2.1.3. Estudos na esfera da Responsabilidade Social Corporativa no Esporte

Apesar da escassez de pesquisas no campo da RSC e esporte, houve alguns avanços por parte de alguns estudiosos (Babiak & Wolfe, 2009; Bradish & Cronin, 2009; Godfrey, 2009; Walker & Pais, 2010; Dowling & Washington, 2013). As temáticas abrangem, por exemplo, a RSC no esporte profissional (Babiak & Wolfe, 2006, 2009; Sheth & Babiak, 2010); a importância das práticas de RSC para os fãs do esporte (Walker & Kent, 2009); modelos de RSC alternativos aos patrocínios tradicionais (Seguin et al., 2010); e a RSC como ferramenta de mediação no enquadramento de megaeventos (Carey et al., 2011). Percebe-se que a maioria desses estudos se conecta ao campo da gestão esportiva, e essa ligação tem sido tão profunda a ponto de criar uma própria definição para essa área de estudo, nomeada de Responsabilidade Social Esportiva (Babiak & Wolfe, 2006, 2009; Godfrey, 2009; Skinner, 2010; Walker & Pais, 2010; Dowling & Washington, 2013).

Podem-se somar aos apontamentos apresentados acima estudos mais recentes, que foram utilizados para a construção das ideias a respeito da responsabilidade social corporativa no esporte neste trabalho. RSC e Jogos Olímpicos: o papel mediador do consumidor (Walker et al., 2010); Aferindo a RSC no futebol profissional europeu (Breitbarth et al., 2011); Antecedentes e consequências da RSC no esporte (Athanasopoulou et al., 2011); Práticas de RSC em gestão esportiva (Filizöz & Fişne, 2011); Práticas e ações sociais dos clubes de futebol no mercado brasileiro e espanhol (Luz et al., 2013); RSC por meio de patrocínio esportivo (Dowling & Washington, 2013); Responsabilidade Social das empresas patrocinadores de Olimpíadas e da Copa do Mundo Fifa (Campestrini et al., 2014); A necessidade de aplicar novas teorias a RSC no esporte (Levermore & Moore, 2015); A RSC é importante para todos os tipos de fãs? (Giroux et al., 2015); Eficácia no contexto profissional do esporte grego (Douvis et al., 2015); RSC por meio do esporte no âmbito das companhias presentes na bolsa de valores do Financial Times (Bason & Anagnostopoulos, 2015).

Optou-se pela apresentação dos títulos ou ideia central dos estudos para evidenciar os diversos contextos em que a RSC no esporte está inserida. Similarmente, é importante perceber que existem estudos em diversos mercados (Grécia, Brasil, Espanha, América do Norte, por exemplo) e que é uma literatura recente, o que mostra o aumento e interesse da temática da responsabilidade social corporativa no esporte.

2.2. Marketing

A par do amadurecimento da RSC nos últimos anos, o relacionamento entre consumidores e empresas similarmente evoluiu. Isso ocorreu de tal forma que os pressupostos básicos da fabricação de um produto ou prestação de um bom serviço tornaram-se insuficientes para atender às necessidades e aos desejos do público. Também se observa a crescente tendência à existência de consumidores colaborativos, que afetam diretamente os negócios e, conseqüentemente, a postura empresarial. Com esse panorama, as empresas não possuem mais total controle sobre suas marcas, precisam colaborar com seus consumidores e melhorar a gestão e transparência em busca de uma melhor imagem corporativa (Kotler et al., 2010; Campestrini et al., 2014).

Em face desse cenário, é possível perceber que o marketing também reformulou seus conceitos diante das diversas nuances que o mercado tem apresentado. Na presente pesquisa, existe a interseção do marketing, marketing 3.0, social e esportivo, visto que o objeto de estudo deste trabalho confere uma organização social que trabalha com futebol para o desenvolvimento.

O marketing pode ser definido como uma tarefa de criar, promover, fornecer bens e serviços a clientes (pessoas físicas ou jurídicas). Os profissionais dessa área podem envolver-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Independente da área, o desafio de atender às necessidades e desejos dos clientes é igual. Os clientes procuram mais qualidade, serviços e algo

personalizado. Percebem menos diferenças entre produtos, possuem menos fidelidade às marcas, são mais informados e mostram maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor (Kotler, 2000).

Além da forte preocupação em encantar os clientes, é preciso se atentar à segmentação de mercado, às classes sociais e aos ambientes de consumo, pois são aspectos fundamentais para o posicionamento da empresa. Somando-se a tais pontos, existe um grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para dar o retorno que deseja ao seu mercado-alvo. Essas variáveis são conhecidas como o mix de marketing, composto pelos 4Ps: produto, preço, praça, promoção (Kotler & Armstrong, 1998; Araújo, 2014).

O p de produto é considerado a base da empresa, a sua razão de existir. A corporação oferece o produto em troca do lucro e ele corresponde à combinação de bens e serviços que é oferecida para o mercado-alvo (Kotler & Armstrong, 1998); o p que representa o preço corresponde à soma de dinheiro que os clientes pagam para obter o produto (Kotler & Armstrong, 1998); o p de praça, por sua vez, está relacionado às atividades da empresa que tornam o produto disponível para consumidores, ou seja, são todas as ações responsáveis por levar o produto até o consumidor (ponto de venda, distribuição etc.) (Kotler & Armstrong, 1998; Araújo, 2014); por fim, o p relacionado à promoção se refere às atividades que comunicam os atributos do produto e tentam convencer os consumidores a adquiri-lo (Kotler & Armstrong, 1998; Araújo, 2014).

O mix de marketing também sofre variações que estão relacionadas à sua aplicabilidade. A maioria dos pesquisadores questiona o papel do mix como uma ferramenta de gestão de marketing na sua forma original, propondo abordagens alternativas, como a adição de novos parâmetros ou a substituição por estruturas alternativas (Goi, 2009).

Como pode ser percebido, a temática do marketing reúne diversas discussões em torno de teorias que nem sempre se encaixam à atual realidade do consumidor ou do mercado. Por isso, o marketing sofre constantes mutações, segmentações, análises na busca do entendimento de novos contextos mercadológicos e das necessidades das pessoas. Entre às diversas

mudanças sofridas pelo marketing, dentro da esfera desta pesquisa, pode-se evidenciar o marketing 3.0.

O marketing 3.0 é considerado um estágio de evolução que passou pela fase do marketing centrado no produto (Marketing 1.0), do marketing voltado para o consumidor (Marketing 2.0) e chegou ao marketing voltado para os valores (Marketing 3.0) (Kotler et al., 2010). No Quadro 3, abaixo, é possível verificar as mudanças.

Quadro 3 - Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

Análises	Marketing 1.0 Centrado no Produto	Marketing 2.0 Voltado para o Consumidor	Marketing 3.0 Voltado para os Valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um para - um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um - para muitos

Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2010).

A fase do Marketing 3.0 é aquela em que as práticas de marketing são influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor, tem a ver com a incorporação de valores na cultura da empresa e é considerada uma ferramenta de Marketing Social (Kotler et al., 2010).

2.2.1. Marketing Social

O Marketing Social é considerado uma distinta disciplina de marketing, que vem sendo rotulada como tal desde os anos de 1970 e refere-se, principalmente, aos esforços focados nos comportamentos que influenciam o que irá melhorar a saúde, prevenir lesões, proteger o ambiente, contribuir para comunidades e, mais recentemente, melhorar o bem-estar financeiro. Além disso, é voltado para fomentar mudanças de valores e comportamentos de indivíduos ou grupos, não enfatizando questões sobre necessidades e desejos de consumidores, nem tampouco de produtos, mercados e empresas com fins lucrativos (Pringle & Thompson, 2000; Monken et al., 2015; Lee & Kotler, 2016).

Em relação ao seu desenvolvimento, este pode ser dividido em três períodos:

1. **1960–1970:** Os profissionais da área de marketing notaram que a sociedade e os padrões de comportamento dos consumidores estavam em constante mudança. Assim, o foco foi direcionado à promoção de bem-estar da comunidade acima do individual. A essa altura, as discussões envolviam os aspectos éticos, pois havia a dificuldade de conceituar o que seria causa social (Laczniak et al., 1979; Minciotti, 1983; Da Silva et al., 2013);
2. **1970–1980:** Período em que a atenção estava voltada para a concepção teórica do Marketing Social. Os estudiosos se voltaram para a discussão e debates acerca desse tema, devido ao crescimento da prática e da experiência. Na época, concluiu-se que o Marketing Social seria mais útil ao campo de saúde pública (Luck, 1974; Levy e Kotler, 1979; Da Silva et al., 2013);
3. **Após 1980:** Crescimento da aceitação da aplicação do Marketing Social e estabilização em termos acadêmicos da discussão em torno do conceito. Esse período é caracterizado pela adaptação da teoria à prática (Kotler & Roberto, 1992; Da Silva et al., 2013).

Essa subárea do marketing passa a ser considerada um instrumento social, pela qual um padrão de vida é transmitido para a sociedade. Por isso, apresenta uma responsabilidade social mais vasta, envolvendo não apenas as empresas e seus consumidores, mas também toda a sociedade como seus públicos. Nesse momento, o marketing atua como agente que ultrapassa a esfera econômica. As empresas começam a conhecer as demandas dos empregados no ambiente de trabalho, preocupando-se com questões como: proteção do meio ambiente ou integração de minorias e com a organização, exibindo comportamentos exemplares, acarretando o orgulho dos funcionários em participar ativamente da empresa (Froemming, 2008; Froemming & Souza, 2013).

Diferentemente do que ocorria no passado, quando as empresas costumavam patrocinar atividades sociais por decisão pessoal ou a partir de um grupo de executivos, hoje os investimentos em causas sociais estão cada vez mais coerentes com os objetivos e as estratégias das organizações. Igualmente, estudos revelam que houve um aumento na responsabilidade social das empresas, que a atitude empresarial afeta a vontade de compra dos consumidores e que as corporações estão preocupadas em demonstrar afinidade com os consumidores que mostram interesse por esporte, eventos e causas sociais (Brunk, 2010; Mejri & De Wolf, 2012; Nascimento et al., 2014; Monken et al., 2015).

Essas mudanças são percebidas diante de um cenário em que muitas organizações buscam, a partir das suas estratégias e ações, proporcionar algo a mais para a sociedade, procurando ter um caráter ético e socialmente responsável. Para esse fim, é o Marketing Social um dos diferenciais que pretende dar suporte às empresas que buscam responder aos apelos do público por meio da competitividade. Essa vertente do marketing pode ser vista como um diferencial competitivo ao ser utilizada na composição de estratégias que beneficiem a empresa e sua imagem, além de ser um fator inovador, ao gerar um consumo sustentável (Oliveira et al., 2015).

As atividades de Marketing Social priorizam o interesse público, buscam manter o bem-estar social e desenvolver produtos respeitando as exigências da sociedade. Ademais, os programas de Marketing Social são elaborados para atingir objetivos que envolvem a reputação corporativa, diferenciação da marca, atração de novos consumidores, lealdade à marca, manutenção de funcionários e para o aumento da lucratividade ou preços de ações (Brenkert, 2002; Bloom et al., 2006; Carroll & Buchholtz, 2014; Monken et al., 2015; Lee & Kotler, 2016).

Para caracterização da autenticidade de algumas dessas atividades, no caso das campanhas de Marketing Social, podemos considerar dois fatores: a distinção e a conexão. A primeira mensura a intensidade com que as atividades de uma empresa estão alinhadas com a sua missão, visão e seus valores; enquanto a segunda, refere-se ao grau de incorporação dos esforços em um contexto social mais amplo. As duas dimensões afetam a percepção dos consumidores e podem ajudar na construção da imagem corporativa. Inclusivamente, políticas, sistemas de gestão e programas organizacionais podem estimular a sinergia na prática ambiental e social dos demais membros da cadeia de suprimento da organização (Mazutis & Slawinski, 2015; Monken et al., 2015). Em oposição, os objetivos traçados por uma ação de Marketing Social não são, necessariamente, algo percebido inicialmente pelo público-alvo da ação. Regularmente, as causas sociais são detectadas pelos técnicos ligados ao problema em questão, que fazem pesquisas relacionadas às trocas envolvidas (Brenkert, 2002; Da Silva et al., 2013).

Independentemente dos diversos conceitos e visões sobre o tema em questão, o Marketing Social tem perspectiva similar ao marketing tradicional, pois está preocupado com aspectos de consumo e mercado. Entretanto, procura promover benefícios para a sociedade e meio-ambiente, assim como para a empresa e seus consumidores. Outro ponto a respeito dessa vertente do marketing é o fato de ser constantemente confundida com a Responsabilidade Social (Brenkert, 2002; Da Silva et al., 2013).

A diferença entre Marketing Social e Responsabilidade Social Corporativa é que o Marketing Social objetiva a mudança do comportamento da sociedade

para com o bem-social, usando ferramentas de mercado e técnicas de marketing. O objetivo de alavancar os negócios da empresa, através da divulgação de uma imagem positiva perante a opinião do público, é mais visível. Já a RSC refere-se à preocupação que as empresas, pessoas e governo têm pelo social. Tendo em vista que a empresa consome em benefício próprio, direta ou indiretamente, recursos naturais renováveis ou não, que pertencem à sociedade, ela possui uma dívida com a comunidade (Morcerf & Almeida, 2006; Michel & Lampert, 2011).

O Marketing Social trabalha em um longo processo de campanha publicitária, em parceria com a instituição beneficente, com o intuito de alcançar um alto índice de participação do consumidor. Nesse caso, prevalece um comprometimento, uma relação íntima entre as duas partes envolvidas, para que ambas tenham lucro. Por outro lado, a RSC atua para melhorar o funcionamento dentro e fora da empresa, objetivando tanto o bem-estar dos funcionários quanto o da sociedade civil. As ações de cunho social não são tão exploradas como no âmbito do Marketing Social, tornando o lucro uma consequência do processo e não o foco dele. Tal intenção tem grande relevância para a solução de problemas da comunidade, e esse investimento é visto como algo necessário, uma responsabilidade da empresa para com o seu público (Michel & Lampert, 2011).

No final das contas, o marketing social exerce uma participação importante no desenvolvimento da RSC, pois conduz até os atores sociais as informações necessárias para o crescimento como cidadão e como organização, assim como busca interpretar as necessidades de cada um, ou seja, os anseios desta comunidade. Ao contrário de uma política de doações ou de assistencialismo aleatório, que pode acarretar dificuldades para o consumidor associar a imagem da empresa a um projeto social específico, o Marketing Social objetiva definir a correta aplicação dos recursos em uma determinada causa, com a finalidade de tornar essa atuação social mais eficiente e criar uma identidade diante do público (Froemming & Souza, 2013).

Diante das várias subáreas do marketing, a área social, hoje, é a que tem recebido mais atenção por parte dos profissionais, já que estão cada vez mais

cientes das causas do impacto das suas ações no meio organizacional e mais preocupados com a responsabilidade social. Por essa razão, o Marketing Social deve ser incorporado à estratégia da empresa, posicionando-se como uma abordagem que se apropria dos conhecimentos e técnicas de mercado, adaptando-os e colocando-os a serviço da promoção e difusão das inovações sociais em busca do bem-estar da sociedade. As práticas, técnicas e estratégias devem ser compostas de orientações e metas definidas, apoiadas por pesquisas e avaliações quantitativas e/ou qualitativas, pretendendo promover trocas entre diversos públicos privados ou governamentais. É importante frisar que o atual ambiente mercadológico a reputação é muito requerida e valorizada, porque o processo de globalização representa mais um desafio a ser vencido pelas empresas na busca por novos mercados e investimentos. Além disso, a sociedade está mais ativa, o que estimula as companhias a interagirem mais com seus públicos e a gerenciarem a marca como forma de abrir novos canais de comunicação com a sociedade (Morcerf & Almeida, 2006; Da Silva et al., 2013; Froemming & Souza, 2013).

As empresas passam a contar com o Marketing Social como um parceiro significativo para fazer com que suas ações se tornem competitivas e que se consolidem como um diferencial de mercado, gerando benefícios à sociedade e à organização em forma de lucratividade. As empresas que utilizarem de forma eficiente essa atuação social em sua estratégia de comunicação terão mais chances de sair na frente. Responsabilidade social, ética e qualidade de vida despontam como as grandes cobranças feitas ao marketing em seu escopo mais vasto, voltado à promoção de melhorias para a sociedade (Froemming & Souza, 2013).

2.2.1.1. Mix de Marketing Social

Por se tratar de uma segmentação de marketing, o Marketing Social também está inserido na esfera do mix de marketing apresentado anteriormente e está associado aos 4ps do marketing (preço, praça, promoção, produto), contudo para o campo social esses elementos assumem outros

contextos, conforme foram abordados por Costa (2014) e serão apresentados a seguir.

Produto

O produto de uma ação de marketing social está relacionado a um conjunto de benefícios e de sacrifícios do comportamento, ou seja, quando se deixa de fazer algo a que já se está habituado, em prol de um futuro benefício e não necessariamente ao comportamento em si. Assim, pode-se compreender que as ações associadas ao marketing social, como o comportamento, ideia, e o suporte material, se for o caso, são somente elementos de viabilidade do alcance do benefício, que seria a oferta fundamental do marketing social. Por exemplo, ao se tratar de um problema de consumo de drogas. Nesse caso, o produto seria o benefício (genérico) de não consumir drogas, manifesto nas indicações dadas (ausência de riscos e autocontrole seriam produtos associados). Uma clínica e serviços médicos seriam atividades ou serviços agregados na viabilização da entrega do produto ao cliente (Costa, 2014).

Preço

A discussão sobre o P de preço na esfera social pode assumir um papel controverso, pois muitas vezes não existe um referencial monetário demandado sobre o cliente para configurar alguma forma de pagamento pelo produto recebido. Se não existe um preço monetário a ser pago pelo cliente, é possível identificar, em diversas ações de marketing social, alguma maneira de demanda sobre os clientes, de um jeito que se pode classificar como sacrifícios não monetários, decorrentes diretamente da adoção do comportamento proposto na ação de marketing.

Isto é, pode-se relacionar o fator preço a elementos como esforço físico (caminhar na esteira como parte da ideia de fazer exercícios físicos); esforço psicológico (sentir um desejo de dirigir após beber e ter que comentar a respeito); tempo (ficar em uma clínica ao se integrar a uma causa de cuidado

de idosos); desconforto físico (dor de uma vacinação preventiva); sacrifício na forma de risco (exposição à possibilidade de atropelamento, caso tenha aderido ao hábito de andar de bicicleta ao invés de utilizar um automóvel).

Tanto os sacrifícios monetários e os não monetários têm a finalidade da ação social que, quase sempre, é promover a redução, na medida em que estes podem ser fatores que geram dificuldades para o comportamento a ser adotado. Os sacrifícios podem se manifestar em diferentes níveis, pois dependem da natureza do comportamento. Nesse caso, evidencia-se a importância do profissional de marketing social de compreender as variações e características específicas, para desenvolver as ações de gestão do preço de forma mais adequada. Por exemplo, em uma ação com foco na redução do fumo, existe um grande sacrifício que é largar o vício; mas em uma campanha pelo respeito dos motoristas à faixa de pedestre, o nível de sacrifício é menor. Os contextos variados exigem estratégias de preços diferentes.

Por fim, a dimensão de preço do mix de social consiste em uma porção monetária e, em maior escala, uma porção não monetária, e a ação de marketing social tem como objetivo diminuir a presença destes elementos de sacrifícios, na maioria das vezes, podendo eventualmente tentar maximizar sacrifícios, o que depende de qual será a melhor opção para facilitar a adoção do comportamento (Costa, 2014).

Praça

No contexto de marketing social, a praça tem relação com os esforços de distribuição que levam o que se define como produto até o usuário. Entretanto, a partir do momento que se opera com elementos intangíveis, como é a oferta de um comportamento, o procedimento convencional de transferência de posse de produtos não é seguido. Contudo, é necessário tornar o benefício disponível ao cliente. Por exemplo, ao se trabalhar com esforços de marketing social para adoção de animais, é esperado que, no esforço da oferta, tenham-se os animais disponíveis para o primeiro contato, um espaço adequado para visitação, uma estrutura de apoio que contribua para um registro de

informações sobre o animal e sobre o adotante, além de uma atividade de acompanhamento e aconselhamento nos primeiros momentos após a adoção.

Para o gerenciamento da praça nas ações de marketing é importante frisar um aspecto que consiste na intervenção não somente nos elementos da oferta em si, mas também nos elementos que são concorrentes do comportamento desejado. A responsabilidade de gerenciamento deve tornar os “produtos” concorrentes mais difíceis aos potenciais adotantes. Por exemplo, a Lei Antifumo aplicada no Brasil, que proíbe o consumo de cigarros em lugares fechados (bares, restaurantes, hotéis etc.). Apesar de não ser um resultado de uma decisão de marketing, exemplifica como é possível usar uma estratégia de praça que conduz ao comportamento desejado devido à dificuldade de realização do comportamento concorrente (fumar) (Costa, 2014).

Promoção

O elemento promoção no âmbito do marketing social refere-se a todo esforço para se comunicar a proposta de marketing social ao público-alvo, com a finalidade de maximizar o nível de adoção do comportamento proposto. No campo conceitual, é possível haver variações de compreensão do marketing social no que diz respeito ao marketing tradicional nos primeiros Ps. Porém, ao se tratar do elemento promoção, a situação é diferente, pois à medida que as determinações, modelos e alternativas são praticamente os mesmos, o elemento de promoção nessas duas modalidades de marketing é determinado por um mesmo referencial teórico e operacional. Ou seja, o esforço promocional para uma ação de marketing segue o passo a passo convencional (definição da mensagem, meio pelo qual será conduzida a mensagem, estratégia de criação, estratégia de comunidade, abordagens).

Por isso, podem existir confusões ao se trabalhar a promoção. Por exemplo, uma proposta conduzida ao esforço promocional e sua disponibilização, isto é, uma ideia de vida sem fumo comunicada em uma propaganda de televisão e, ao mesmo tempo, comunicada e disponibilizada via reforço sistemático. Esse processo pode ter como consequência um mesmo

esforço de ser entendido ora como parte do gerenciamento do P praça, ora como parte do esforço promocional. Outro exemplo concerne ao potencial que a promoção tem de se confundir com a própria atividade de marketing social, especialmente a confusão entre marketing e propaganda.

Entretanto, no marketing social o problema é mais amplo, pois é possível que as ferramentas convencionais de comunicação sejam usadas em outras atividades orientadas a mudança de comportamento, como por exemplo, os esforços de educação ou mobilização comunitária (esforços de educação orientados à mudança de comportamento sobre compra de votos antes de períodos eleitorais são feitos por meio da comunicação convencional, propagandas em televisão e rádio). Se uma campanha de ação publicitária não estiver vinculada a uma proposta de produto de marketing social no sentido mais amplo, esta não será um esforço de educação nem de marketing social (Smith, 2009; Costa, 2014).

A síntese do que foi abordado por Costa (2014) pode ser verificada no Quadro 4, abaixo:

Quadro 4 - Síntese do composto de marketing social

Elemento	Conceito	Detalhamento
Produto	Oferta de marketing social	Proposição feita ao adotante na forma de ideia, comportamento (para adoção, ou não adoção), e o benefício associado à adoção.
Preço	Custo para o adotante	Todos os sacrifícios realizados pelo adotante em sua disposição para receber a oferta realizada.
Praça	Disponibilização do benefício ofertado	Estrutura que faz com que o produto esteja disponível para o usuário de forma acessível; envolve os canais convencionais, se necessário.
Promoção	Divulgação da oferta	Todos os elementos que viabilizam as informações para os clientes, com todos os elementos de difusão disponíveis.

Fonte: Costa (2014)

As discussões apresentadas pelo autor mostram que o marketing social precisa ser cada vez mais debatido para desenvolver seus próprios conceitos, evitando as adaptações. Também se pode somar a este debate a introdução de um quinto P, relacionado às pessoas. Tal inclusão foi sugerida por Judd (1987) e está relacionada aos recursos humanos, à gestão de pessoas. Corresponde ao cliente interno e externo, investe nas pessoas, no seu bem-estar. As pessoas passam a se tornar uma vantagem competitiva das empresas que sabem como lidar com elas, as quais deixam de ser o recurso organizacional para se tornarem o parceiro principal (Chiavenato, 2004; Goi, 2009; Correia et al., 2010; De Moraes & Manzini, 2010).

2.2.2. Marketing Esportivo

Como mencionado anteriormente, o marketing pode ser aplicado a tipos específicos de produtos, serviços ou categorias. Assim, uma das aplicações está voltada ao esporte e aos produtos e serviços que estão relacionados a ele (Gaspar et al., 2014).

O termo marketing esportivo surge em 1978 e é baseado nos princípios do marketing no contexto esportivo. Pode ser definido como o conjunto de ações voltadas à prática e divulgação de modalidades esportivas, associações e clubes, por meio da promoção de eventos e torneios ou de patrocínio a clubes ou equipes esportivas. O marketing esportivo é um processo que compreende a elaboração e implementação de atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo, a fim de satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e alcançar os objetivos da empresa (Bertoldo, 2000; Pitts, & Stotlar, 2002; Nogueira, 2010; Gaspar et al., 2014).

Dentro do Marketing Esportivo também existem vertentes que se aplicam ao esporte de formas diferentes. O marketing pode acontecer por meio do esporte, ou seja, a empresa utiliza uma ou mais modalidades esportivas para promover ou fortalecer a marca; ou ainda por meio do marketing no esporte, no qual as instituições esportivas utilizam as ferramentas de marketing para gerar lucro e atender aos interesses do mercado-alvo (Nogueira, 2010).

O Marketing Esportivo de Eventos Esportivos utiliza os benefícios do esporte e a divulgação dos seus atributos no ambiente de jogo e da competição, potencializando os benefícios tangíveis e intangíveis. Esse é o contexto que cria alta expectativa e emoção, que atraem as empresas que enxergam o esporte como uma oportunidade para divulgar suas marcas, fazer propaganda, vender seus produtos, fidelizar os clientes atuais e fazer novos, criar diferentes conceitos e identidades para suas marcas e produtos, e se posicionar melhor no mercado (Melo Neto, 2013).

No geral, o esporte se apresenta como um objeto capaz de promover uma experiência incomum, pois é consumido ao mesmo tempo em que é praticado, o que lhe confere a mais total imprevisibilidade. Essa visão do esporte como vivência é base do conceito de marketing esportivo do século XXI, que possui como principais objetivos novas vivências, fomentação de experiências inusitadas na compra de produtos, nas diferentes formas de consumo esportivo e no relacionamento das entidades esportivas com os torcedores, praticantes e fãs (Melo Neto, 2013).

Diante disso, o autor mostra algumas definições de marketing esportivo para o século XXI:

- É a exploração comercial dos melhores momentos do esporte;
- É a oferta planejada de emoções e sentimentos a todos aqueles que praticam, assistem e acompanham o esporte;
- É o uso da força da paixão como elemento ativador dos processos de comunicação e de vendas;
- É a construção de imagens de grande valor estético e emocional;
- É a promoção de vivências proporcionadas pelo consumo do esporte com produto;
- É a criação e o registro de experiências de grande impacto;
- É agregar valor ao esporte por meio do próprio esporte;
- É a afirmação e a busca de um novo estilo de vida no qual o esporte tem papel de destaque e ocupa um lugar especial;

- É o estímulo planejado, organizado, executado e controlado do consumo esportivo como espetáculo;
- É a busca de “espetacularização” do consumo esportivo;
- É o fomento de necessidades, desejos e atitudes de participação em eventos esportivos de compra de produtos esportivos;
- É a entrega de valores, atributos e benefícios de alto teor emocional;
- É a construção e propagação de sonhos, utopias e idealizações que visam reforçar as conexões do torcedor e praticante com as entidades esportivas, as empresas investidoras e os governos promotores de eventos esportivos.

Por fim, Melo Neto (2013) define tecnicamente o marketing esportivo para o século XXI como uma modalidade de marketing estratégico de base experimental, vivencial e emocional que estimula o consumo do esporte em duas diferentes formas e conteúdos e faz da paixão o principal elemento ativador do seu mix de atividades. Assim sendo, podemos considerar o patrocínio como forte aliado dessa configuração do marketing esportivo, do marketing social e da responsabilidade social corporativa.

2.2.2.1. Mix de marketing no esporte

No contexto esportivo, Melo Neto (2013), introduziu o quinto p no mix de marketing, que está relacionado à “paixão”. O autor afirma que a emoção e paixão são inerentes ao torcedor, cujo comportamento é um fator contingencial das ações de marketing esportivo de qualquer empresa ou entidade esportiva que investe no esporte.

Para o autor, o mix de marketing é reconfigurado e apresentado no Quadro 5:

Quadro 5 - Nova configuração do mix de marketing: 5ps

Produto	A concepção de produto esportivo foi estendida e ampliada, incorporando o evento esportivo como seu elemento essencial, os aspectos funcionais e
---------	--

	tangíveis do esporte (atletas, materiais e equipamentos, regras) como seus elementos reais e as instalações e demais serviços prestados aos torcedores como seus elementos complementares. O jogo e a competição emergiram como elementos essenciais do produto esportivo.
Preço	Assumiu uma nova concepção e valoração. Deixou de ser considerado valor de mensuração dos valores tangíveis do evento esportivo (acessibilidade, visibilidade, segurança, conveniência, conforto) e passou a ser considerado mensuração do valor intangível proporcionado pelo evento esportivo, visto como espetáculo.
Praça (place)	O local do jogo e da competição também é responsável direto pela beleza e emoção do espetáculo, o que explica a tendência de construção de arenas esportivas modernas e multifuncionais.
Promoção	A ênfase é na promoção do evento esportivo como espetáculo e todas as ações promocionais realizadas devem contribuir para criar e estreitar vínculos emocionais com os torcedores e enaltecer o desempenho dos protagonistas do evento (atletas, técnicos, auxiliares, árbitros etc.).
Paixão	A dimensão emocional do produto esportivo atinge o seu limite máximo no momento do jogo e da competição, quando a paixão de torcer é somada à paixão de vender ou à decepção de perder e fortalecida pela paixão de presenciar algo incomum que posteriormente se traduz na paixão de contar, de lembrar e rememorar.

Fonte: Adaptado de Melo Neto (2013)

O p da paixão domina os demais elementos do mix de marketing esportivo e confere a essa vertente do marketing um importante diferencial competitivo: é um marketing que move paixão e visa gerar emoção antes, durante e depois de realizado o consumo do produto esportivo (Melo Neto, 2013).

2.2.3. Mix de marketing social + Mix de marketing por meio do esporte esportivo

Os “ps” apresentados estão correlacionados ao objeto de estudo desta pesquisa, em que o social e o esporte funcionam como uma ferramenta única

de integração e de argumento de patrocínio. A seguir, será apresentado a interseção dos “ps” de marketing social e esportivo, isto é, os 5 ps em um contexto social no âmbito esportivo.

Produto

Mix de marketing social: tem relação, como já dito, com um conjunto de benefícios e de sacrifícios do comportamento, diante dos quais se opta por uma conduta ou ação tendo em vista um futuro benefício (Costa, 2014).

Mix de marketing esportivo: o jogo e a competição emergem como elementos essenciais do produto esportivo (Melo Neto, 2013).

Mix de marketing social + esportivo: o jogo e a competição passam a corresponder a ferramentas sociais, ou seja, por meio do esporte um benefício pode ser fomentado. Por exemplo, uma escolinha de futebol. Os jovens podem ficar afastados das drogas, melhorar o desempenho escolar ou melhorar o comportamento. Assim, existe um benefício genérico que está atrelado à prática esportiva.

Preço

Mix de marketing social: consiste de uma porção monetária e, em maior escala, uma porção não monetária, e a ação de marketing social tem como objetivo diminuir a presença destes elementos de sacrifícios (Costa, 2014).

Mix de marketing esportivo: é considerado a mensuração do valor intangível proporcionado pelo evento esportivo visto como espetáculo (Melo Neto, 2013).

Mix de marketing social + esportivo: a experiência é acrescida das características do preço no mix de marketing social, as quais compreendem que diferentes sacrifícios demandam preços diferentes. Diante disso, temos um cenário em que para ter acesso ao esporte podem existir alguns sacrifícios, como por exemplo, a melhora do desempenho escolar para participar de treinos e conseqüentemente a partir da participação de treinos, novas podem

experiências surgir, como viajar para participar de campeonatos, conhecer ídolos, etc.

Praça

Mix de marketing social: a praça tem relação aos esforços de distribuição que são feitos para levar o que se define como produto até o usuário (Costa, 2014).

Mix de marketing esportivo: local do jogo e da competição (Melo Neto, 2013).

Mix de marketing social + esportivo: um espaço desenvolvido para promover o esporte (uma quadra poliesportiva, por exemplo) pode servir como uma plataforma de mudanças sociais significativas em comunidades. Pois, o espaço pode promover uma maior interação entre as pessoas, aumentar a prática esportiva e o esporte pode se posicionar como uma atividade que estimula os jovens das comunidades a melhorar o comportamento, evitar vícios, conhecer outras atividades, entre outros aspectos.

Promoção

Mix de marketing social: corresponde a todos os elementos que viabilizam as informações para os clientes. A campanha de ação publicitária tem que estar vinculada a uma proposta de produto de marketing social; caso contrário não será um esforço de marketing social (Costa, 2014).

Mix de marketing esportivo: o esforço maior está na promoção do evento esportivo como espetáculo e todas as ações promocionais realizadas devem contribuir para criar e estreitar vínculos emocionais com os torcedores e enaltecer o desempenho dos protagonistas do evento, ou seja, o p de promoção está fortemente relacionado ao patrocínio (Melo Neto, 2013).

Mix de marketing social + esportivo: quando o patrocínio tem como foco a mudança social por meio do esporte. Assim, diversos meios de comunicação podem ser utilizados para divulgação da mensagem, podendo estreitar o

relacionamento com torcedores e consumidores e beneficiar comunidades. Por exemplo, os projetos realizados pela love.futebol.

Paixão e Pessoas

P de pessoas: tem relação com os recursos humanos e gestão de pessoas. Corresponde ao cliente interno e externo, investe nas pessoas, no seu bem-estar. Os indivíduos se tornam uma vantagem competitiva das empresas que sabem como lidar com eles, os quais deixam de ser considerados como o recurso organizacional e se tornam o parceiro principal (Chiavenato, 2004; Goi, 2009; et al., 2010; De Moraes & Manzini, 2010).

P de paixão no mix de marketing esportivo: a dimensão emocional do produto esportivo atinge o seu limite máximo no momento do jogo e da competição (Melo Neto, 2013).

Paixão + Pessoas: a partir da inserção dos Ps de pessoas e paixão, pode-se criar um único p, pois o p das pessoas e o p da paixão passam a funcionar de forma complementar. Isto ocorre, pois a paixão pelo esporte ou a paixão que o esporte proporciona será a base para construção, melhoria do relacionamento com as pessoas em um estágio de interação comunitário, no qual o esporte se comporta como ferramenta de transformação social e as pessoas são os agentes principais da relação. O esporte será o meio e as pessoas serão as reais fomentadoras do processo de autodesenvolvimento e desenvolvimento do esporte naquela comunidade. No quadro 6, a seguir é possível ver como as teorias apresentadas podem se complementar.

Quadro 6 - Mix de marketing social + Mix de marketing esportivo

Elemento	Mix de Marketing Social (Costa, 2014)	Mix de Marketing Esportivo (Melo Neto, 2013)	Mix de Marketing Social + Esportivo (Elaboração própria)
Produto	Conjunto de benefícios e de sacrifícios do comportamento.	O jogo e a competição	O jogo e a competição se comportam como ferramentas sociais. Ex.: Escolinhas de futebol

Preço	Porção monetária e, em maior escala, uma porção não monetária que corresponde ao custo do adotante	Valor intangível	Ter acesso ao esporte pode requerer certos sacrifícios. Ex.: melhora no desempenho escolar para participar de treinos
Praça	Esforços de distribuição que são feitos para levar o produto até o usuário	Local do jogo e da competição	Um espaço desenvolvido para promover o esporte. Ex.: uma quadra poliesportiva
Promoção	Todos os meios para informar os clientes	Ênfase na promoção do evento esportivo	Patrocínio tem como foco a mudança social por meio do esporte. Ex.: love.futebol
Paixão + Pessoas	Não contempla	Paixão - dimensão emocional do produto esportivo atinge o seu limite máximo no momento do jogo e da competição	Base para construção, melhoria do relacionamento com as pessoas em um estágio de interação comunitário, sendo o esporte uma ferramenta de transformação social e as pessoas, os agentes principais da relação

Fonte: Elaboração própria

2.3. Responsabilidade Social Corporativa no âmbito do patrocínio

A RSC possui forte relação com o esporte, como visto nas explanações anteriores, e, dentro desse universo, também abraça o patrocínio. A diferenciação do esporte na esfera das transformações sociais, como catalisador para o desenvolvimento de infraestrutura, campanhas de educação e legados sociais, pontos também comentados acima, auxilia a integração da RSC na estratégia de patrocínio. Tal comportamento está se tornando cada vez mais comum e quando essa integração é feita de maneira efetiva, o patrocínio tem potencial de se tornar uma das ferramentas de marketing dominantes dos nossos tempos (Watt, 2010).

O patrocínio apareceu durante o início dos anos 1970, na Inglaterra, na área de esportes e outras indústrias. Posteriormente, no início dos anos 1990, passou a se desenvolver nos países ocidentais, atingindo um grande

crescimento (Chebli & Gharbi, 2014). Sua origem vem de atividades filantrópicas, com o tempo evoluiu para uma estratégia de comunicação de marketing orientada para o objetivo das empresas e pode ser definido como um investimento em dinheiro ou similar, em uma atividade, em troca de acesso ao comércio potencial explorável associado a essa atividade (Meenaghan, 1991; Cornwell 1995; Meenaghan 1998; Herrmann et al., 2011; Kim, Stout & Cheong, 2012).

Em paralelo ao desenvolvimento do patrocínio, o crescimento e expansão da indústria do esporte começaram a atrair, gradativamente, o olhar de empresas que desejavam investir nesse mercado ou enxergavam no esporte uma importante possibilidade estratégica para construção de suas marcas. Por conseguinte, o patrocínio, recentemente, vem sendo visto como importante ferramenta de comunicação promocional, tanto na prática como nos trabalhos acadêmicos (De Almeida & dos Reis, 2015; Parolini & Rocco JR, 2015).

Similarmente, o patrocínio incorporado à RSC está estimulando uma prática cada vez mais recorrente entre as empresas patrocinadoras, como é possível perceber por meio dos megaeventos Copa do Mundo e Jogos Olímpicos, por exemplo (Geue & Plewa, 2010; Schmidt et al., 2013; Uhrich et al., 2014; Flöter et al., 2015). Além disso, o patrocínio está assumindo um papel importante na comercialização global e no posicionamento de empresas e marcas. Seu maior objetivo é envolver o público e comunicar mensagens mais relevantes. Isso pode resultar no afastamento de plataformas engessadas, como é o caso de direitos de transmissão, por exemplo, e no início de parcerias baseadas nos valores. Desse modo, existe a oportunidade de integrar a RSC às estratégias de patrocínio (Watt, 2010).

Essa integração gera algumas implicações que precisam ser avaliadas cuidadosamente para que se obtenham bons resultados de patrocínio. São elas:

- O patrocínio relacionado a uma causa é um efetivo meio pelo qual uma empresa pode comunicar sua RSC para os principais *stakeholders*;

- Quem pratica o patrocínio precisa considerar a congruência ao escolher uma causa, dada a influência significativa sobre as percepções de responsabilidade social dos consumidores. Essencialmente, para o patrocínio de causa comunicar a RSC, os *stakeholders* precisam ser capazes de compreender essa relação de patrocínio, assim como a mensagem que será comunicada;
- As empresas que tentam comunicar sua responsabilidade social para os consumidores também precisam estar cientes de que a percepção do grau de congruência entre a empresa e a causa tem uma influência significativa sobre a motivação atribuída e subsequentes avaliações de RSC;
- Quanto mais um patrocinador é visto sendo direcionado por valores corporativos, estratégias e desejos de satisfazer os *stakeholders*, maior é a noção de que a empresa é socialmente responsável;
- As empresas precisam ser cautelosas com a causa a ser patrocinada de modo a não ser vista como sendo excessivamente autocentrada. Existe uma potencial atribuição de egoísmo que pode afetar negativamente a percepção de RSC (Geue & Plewa, 2010).

O Quadro 7 exemplifica essas implicações, além de mostrar certa evolução na prática e nos impactos da relação entre RSC e patrocínio.

Quadro 7 - Impactos da RSC em patrocínios e patrocinadores no âmbito do patrocínio

Ano	Autor e descrição	Principais achados em relação a RSC
1987	Gardner e Shuman: pesquisa de corporações, membros, indivíduos privados e organizações patrocinadas	Construir as imagens de relações comunitárias e responsabilidade corporativa, vistas por empresas como importantes objetivos para patrocínio
1988 1991 1992	Wolton; Crowley; Marshall e Cook; Thwaites: pesquisa de artigos conceituais mostrando os objetivos	Construir uma imagem socialmente responsável, como percepções de envolvimento comunitário e boa vontade, aspectos bem colocados em objetivos de

1995	dos praticantes em patrocínios	patrocínio entre praticantes
1991	McDonald: um artigo conceitual de como o patrocínio afeta a imagem de um patrocinador	O patrocinador é visto como firmando um compromisso e de fato tomando um risco em prol de uma causa que não lhe afeta diretamente, e por isso, ganha em boa vontade
1994	Javalgi, Traylor, Gross e Lampman: experimento antes e depois para examinar os impactos do patrocínio na imagem do patrocinador	Os envolvidos tiveram crenças mais fortes de que o patrocinador é envolvido na comunidade, responde às suas necessidades de consumidor e é uma boa companhia para se trabalhar, após terem sido informados do acordo de patrocínio
1996 1998	Stipp; Stipp e Schiavone: pesquisas conduzidas pela NBC para examinar os impactos de patrocínio da Olimpíada de 1992 na imagem corporativa	Mais de 60% dos que responderam concordaram ou fortemente concordaram que patrocinadores olímpicos são companhias responsáveis comprometidas a causas de valor; menos de 5% não concordaram ou não concordaram veementemente
1999	Dean: experimento de laboratório para testar a efetividade de patrocínio em cidadania corporativa	Patrocínio da equipe olímpica americana significativamente aumentou a percepção de cidadania corporativa
2001	Queste e Thompson: pesquisa por correio, utilizando estratégia antes e depois com um grupo de controle, para examinar a mudança de imagem do patrocinador	Patrocínio de festivais de arte significativamente aumentou as percepções de envolvimento comunitário e cidadania corporativa
2001	Meenaghan: artigos conceituais sobre patrocínio corporativo	Patrocínio gera boa vontade, esse fator de boa vontade é impulsionado pela crença de que patrocínio comercial traz benefícios diretos para esportes, artes e diversas outras atividades
2002	Dean: pesquisa para examinar um teste de teoria de atribuição com modelo de equação estrutural em um contexto de patrocínio	Patrocínio de um evento caridoso bem relacionado (Paraolimpíadas) resultou em uma melhora significativa de relações corporativas comunitárias
2004	Rifon, Choi, Trimble e Li: experimento controlado para examinar os efeitos congruentes e o papel de atribuição no contexto de patrocínio	Patrocínio de um website de prevenção a doenças aumentou a credibilidade do patrocinador através da mediação de altruísmo percebido
2006	Ruth e Simonin: experimento controlado para examinar os impactos de tamanho de eventos na resposta do consumidor a patrocínios	Patrocinadores orientados a atos de boa vontade são avaliadas mais favoravelmente do que patrocinadores orientados a vendas

2010	Lacey, Close e Finney: pesquisas de campo efetuadas com 1,636 participantes em um evento internacional de esportes com um patrocinador multinacional	Constatou que o conhecimento dos participantes em relação ao patrocinador do evento teve impacto positivo nas percepções de responsabilidade social corporativa do patrocinador
2011	Hovemann, Breitbarth e Walzel: realizaram um estudo comparativo, concebido com base em conhecimentos disponíveis de outras indústrias, bem como considerações sobre o contexto específico do futebol	Os resultados de entrevistas de gestão e análises de websites de todos os clubes ingleses, alemães e suíços do topo de suas ligas nacionais mostraram diferentes níveis de compromisso com a RSC e a comunicação, e diversas formas de atividades de responsabilidade social e de integração formal.
2012	Inoue e Kent: elaboraram um estudo que compreende como as organizações esportivas profissionais pode influenciar o comportamento voluntário do consumidor por meio das suas iniciativas de marketing social corporativo (RSC), concentrando-se sobre o papel de credibilidade corporativa.	Os resultados sugerem que as organizações desportivas profissionais podem ser veículos eficazes para um comportamento socialmente benéfico, aumentando a sua credibilidade no envolvimento da RSC.
2013	Cottingham, Gearity e Byon: realizaram um estudo envolvendo três esportes para deficientes e as perspectivas de comercialização e da aquisição de patrocinadores	Os principais achados envolvem um apoio misto dos executivos no que diz respeito a transmissão, cobertura televisiva e a necessidade de desenvolver parcerias estratégicas e implementação efetiva do patrocínio por meio da responsabilidade social corporativa ou patrocínio de produto específico.
2013	Quester, Plewa, Palmer e Mazodier: desenvolveram uma pesquisa que compreende dois estudos relacionados à RSC e patrocínio de base comunitária	Os estudos mostram que o patrocínio de base comunitária pode melhorar a imagem da responsabilidade social corporativa e, por sua vez, a autocongruência, um fator determinante do comportamento do consumidor.
2013	Fortunato: mostra que pesquisadores são claros em suas articulações sobre os benefícios potenciais para as empresas envolvidas em iniciativas de responsabilidade social.	Ter uma ativação de patrocínio com uma propriedade de esportes, incluindo um componente de responsabilidade social, serviria como uma oportunidade comunicação promocional ideal.
2014	Inoue e Havard: investigaram os determinantes e consequências do impacto social percebido de um evento esportivo, analisando os dados obtidos a partir de 458 participantes locais da FedEx St. Jude Classic 2012	Os resultados mostraram que um evento esportivo gera um maior nível de impacto social para os participantes locais caso eles sintam um mais elevado senso de camaradagem social no evento e/ou percebam um nível alto de responsabilidade social no evento.

Fonte: Hovemann, Breitbarth e Walzel (2011), Kim, Stout e Cheong (2012), Inoue e Kent (2012), Cottingham, Gearity e Byon (2013), Fortunato (2013), Quester, Plewa, Palmer e Mazodier (2013); Inoue e Havard (2014).

Apesar dos bons resultados que a relação RSC e patrocínio podem promover, os patrocinadores devem tomar uma decisão de dois níveis. Primeiro, decidir se devem ou não associar a RSC aos patrocínios. Segundo, patrocinadores que implementam um patrocínio associado à RSC precisam selecionar um foco de comunicação de patrocínio com ligação à RSC. Ou seja, o foco será direcionado à RSC ou ao patrocínio do evento dentro da estratégia em questão (d'Astous & Bitz, 1995; Weeks et al., 2008; Uhrich et al., 2014). Da mesma forma, é relevante ressaltar que a ligação entre patrocínio e RSC aumenta a percepção da responsabilidade social e, provavelmente, aumenta a credibilidade da marca. A percepção de RSC parece funcionar como um mediador nesse tipo de vínculo de patrocínio (Uhrich et al., 2014).

No contexto esportivo, as ideias apresentadas também são aplicadas, e é crucial se atentar aos objetivos que estão vinculados ao patrocínio no setor esportivo, os quais podem ser vistos no Quadro 8.

Quadro 8 - Objetivos vinculados ao patrocínio no setor esportivo

Objetivo	Impacto	Autores
Aumentar a conscientização da empresa	O patrocínio tem sido usado em um esforço para aumentar a consciência, ou educar o público sobre as capacidades de uma empresa	Mullin, Hardy e Sutton, (2007); Greenhalgh e Greenwell (2013)
Melhorar a imagem corporativa	Um objetivo um pouco mais complexo do que o aumento da conscientização das empresas é a tentativa de melhorar a imagem de uma empresa por meio de patrocínio esportivo. Através do patrocínio, a empresa patrocinadora é capaz de relacionar-se ao esporte a fim de que os fãs tenham uma imagem positiva a respeito da empresa	Shank (2005); Mullin, Hardy e Sutton (2007); Greenhalgh e Greenwell (2013)
Alterar a	Semelhante ao reforço da imagem	Irwin e Asimakopoulos

percepção do público	corporativa, alterar a percepção do público depende da visão da empresa e a que tipo de esporte ela está se vinculando. A chave para alterar esta percepção é encontrar propriedades ou eventos que façam parte do estilo de vida do consumidor	(1992); Irwin, Sutton e McCarthy (2008); Greenhalgh e Greenwell (2013)
Envolver-se com a comunidade	Alguns patrocinadores têm tentado usar o patrocínio no âmbito esportivo para demonstrar o seu compromisso com determinada comunidade. Esse tipo de patrocínio tem mais potencial do que qualquer outra ferramenta promocional para ter um impacto direto na comunidade	Hardy e Sutton (2007); Greenhalgh e Greenwell (2013)
Construir negócios	O esporte oferece uma oportunidade para a construção de relacionamentos com outras empresas, afiliados e clientes comerciais para além de operações diárias de negócios	Irwin, Sutton e McCarthy (2008); Greenhalgh e Greenwell (2013)
Melhorar relações com os empregados	O patrocínio também pode ser usado como entretenimento e recompensas para os empregados dos patrocinadores. Além disso, tem a capacidade de aumentar a motivação do pessoal e o orgulho corporativo	Irwin, Sutton e McCarthy (2008); Fullerton (2010); Greenhalgh e Greenwell (2013)
Aumentar a consciência do público alvo	O patrocínio pode aumentar a consciência de uma determinada marca dentro do mercado-alvo do patrocinador	Greenhalgh e Greenwell (2013)
Aumentar as vendas e participação de mercado	As vendas e a participação de mercado são mais populares dentro do patrocínio voltado para o esporte. Estudos têm demonstrado que os fãs de muitos esportes são mais propensos a comprar produtos de marcas que patrocinam algum tipo de atividade	Shank (2005); Irwin, Sutton e McCarthy (2008); Fullerton (2010); Greenhalgh e Greenwell (2013)

Fonte: Adaptado de Irwin e Asimakopoulos (1992); Greenhalgh e Greenwell (2013)

Para exemplificar essas abordagens do patrocínio na esfera esportiva e na RSC, podem-se citar os patrocinadores que procuram utilizar a RSC como uma medida para atingir os objetivos traçados e optam por um evento específico de particular relevância para comunidade, por exemplo, os Jogos Paraolímpicos. Essa escolha pode incluir desafios humanitários ou ambientais. Como é o caso do banco francês Le Crédit Lyonnais que patrocina o Tour de Burkina Faso (África). Apesar de não possuir nenhuma sede no país africano, colabora por razões humanitárias. Outros patrocinadores optam por trabalhar com programas esportivos em escolas nos mercados internacionais para promover a atividade saudável e estilo de vida, que se enquadraria como um programa de educação (Plewa & Quester, 2011).

Ao considerar a RSC como um resultado desejado de patrocínio no âmbito esportivo, é provável que as características de eventos e campanhas promocionais aproveitem o patrocínio com foco na RSC para influenciar a eficácia do patrocínio; e quando uma empresa demonstra uma conexão com sua base de consumidores através de proximidade e investimentos locais, tais patrocinadores, com pensamento voltado às comunidades, podem tentar indicar um grau de comprometimento com RSC que ressoa com comunidades locais. Esse comprometimento dá aos patrocinadores um local cativo na mente dos consumidores, dando-lhes, como resultado final, uma vantagem de mercado (Plewa & Quester, 2011).

Diante da sinergia apresentada entre patrocínio, RSC e esporte, Plewa e Quester (2011) apresentam um quadro conceitual de patrocínio esportivo na forma de iniciativas de comunicação na RSC dirigidas aos colaboradores e clientes. Contudo, antes da apresentação do modelo é necessária a discussão a respeito da percepção dos clientes e colaboradores em relação à RSC, fatores relacionados aos consumidores e aos empregados, fatores de influência relacionados aos patrocinadores e as consequências da exposição de patrocínio.

2.3.1. Percepção dos *stakeholders* em relação à RSC

2.3.1.1. Clientes

Vários estudos na literatura da gestão objetivam confirmar a relação entre as iniciativas de RSC e o desempenho financeiro da empresa. No campo do marketing, estudos também fornecem evidências dos benefícios de se comunicar atividades de responsabilidade social para os consumidores e *stakeholders* (Sen & Bhattacharya, 2001; Yoon et al., 2006; Margoli et al., 2007; Plewa & Quester, 2011).

Um programa de RSC pode se tornar uma forte ferramenta estratégica que as organizações podem querer usar para manter o apoio dos principais interessados. Estudos têm mostrado uma resposta positiva por parte do consumidor em termos de motivação de compra, incluindo disposição de pagar preços mais elevados por produtos e serviços, e mudar para marcas que apoiam comunidades (Smith & Alcorn, 1991; Creyer, 1997; Plewa & Quester, 2011).

A RSC foi um meio encontrado para influenciar a satisfação do cliente, a identificação os clientes-empresa, benefícios corporativos perceptuais e comportamentais. Porém, o investimento em RSC tem sido criticado devido à falta de clareza sobre o que pode ser considerado como uma despesa de RSC (Luo & Bhattacharya, 2006; Plewa & Quester, 2011).

Por fim, as investigações sobre a eficácia das campanhas que comunicam a responsabilidade social corporativa raramente têm incluído percepções de RSC como uma variável de resultado real (Yoon et al., 2006; Plewa & Quester, 2011).

2.3.1.2. Colaboradores

Embora os impactos da RSC sobre os consumidores e o valor de mercado estejam cada vez mais claros, a compreensão do efeito da RSC sobre as percepções e comportamentos dos colaboradores continua a ser limitada

(Turker, 2009). Apesar de alguns estudos na área, quando se avalia a comunicação de iniciativas de RSC, de acordo com Pomeroy e Dolnicar (2009), existe um problema em um contexto de marketing interno. Com base nos dados qualitativos, os autores concluíram que o mercado-alvo primário para comunicação de RSC envolve os próprios funcionários da organização, o que sugere que a RSC pode melhorar a satisfação dos funcionários (Plewa & Quester, 2011).

2.3.1.3. Fatores relacionados aos consumidores e colaboradores

Vários fatores relacionados ao consumidor e aos colaboradores podem influenciar a eficácia do patrocínio, por meio de sua influência sobre o processo das mensagens de patrocínio (Plewa & Quester, 2011).

O envolvimento do consumidor pode ser definido como uma medida com a qual os consumidores se identificam e a que são motivados por seu engajamento e afiliação com atividades específicas de lazer. Essa definição determina o grau de sensibilidade que os consumidores podem apresentar aos esforços do patrocinador. Os indivíduos envolvidos são mais suscetíveis a ter uma maior apreciação do benefício dos investimentos do patrocinador na comunidade. Esse envolvimento atua como uma proposta de moderação e eficácia de patrocínio em termos de RSC para colaboradores e consumidores. Outros pontos, como familiaridade com a marca, também podem influenciar a eficácia do patrocínio. Por exemplo, os autores Carrillat et al. (2005) encontraram maiores efeitos de exposição do patrocinador em atitudes e intenções de compra por marcas com as quais os consumidores estavam menos familiarizados. Este fenômeno pode ser explicado pelas diferenças de processamento da informação. Quando se tem maior familiaridade com a marca, mais associações o consumidor tem a respeito da marca e menos chances de novas informações criarem grandes diferenças (Meenaghan, 2001; Plewa & Quester, 2011).

A percepção de RSC é proposta com o intuito de mudar de forma mais significativa os patrocínios das marcas com baixos níveis de familiaridade, mais

do que marcas com altos níveis. Nesse contexto, é igualmente relevante posicionar um evento como fator influenciador no processamento de mensagens de patrocínio. Outros fatores de influência também podem ser considerados nesse contexto e incluem as emoções desencadeadas pelo evento, assim como a importância atribuída pelos consumidores e colaboradores em práticas socialmente responsáveis (Roy & Cornwell, 2004; Lafferty, 2009; Plewa & Quester, 2011).

Outro fator de influência que tem relação direta com os colaboradores envolve o compromisso de patrocínio. É o caso de patrocinadores que promovem ações de voluntariado junto aos seus colaboradores. É esperado que as percepções de RSC variem entre os colaboradores que participarem das atividades e os que não (Muthuri et al., 2009; Plewa & Quester, 2011).

Finalmente, deve-se notar que o efeito da percepção da RSC pelos colaboradores e seus comportamentos podem depender da motivação atribuída às iniciativas de RSC. A força do efeito pode depender do comportamento dos supervisores em relação à responsabilidade social corporativa, dada a capacidade de gestão e liderança para promover o comportamento dos colaboradores. Além disso, a congruência entre os valores éticos do empregado e do empregador também são fatores influenciadores (Coldwell et al., 2008; Nishii et al., 2008; Chen & Quester, 2009; Plewa & Quester, 2011).

2.3.1.4. Fatores de influência relacionados aos patrocinadores

A congruência entre a marca patrocinada e o evento é um dos fatores comuns mais investigados. Ela inclui a relevância e a expectativa (consideradas uma medida bi-dimensional), influencia o processamento de estímulos de patrocínio, e diversos estudos confirmam seu efeito positivo em relação ao patrocínio (Fleck & Quester, 2007; Henseler et al., 2007; Gwinner & Bennett, 2008; Plewa & Quester, 2011).

A relevância corresponde ao grau em que a informação contida nos estímulos favorece (ou impede) a identificação do tema ou mensagem que está sendo comunicada, e o reconhecimento de sentido no patrocínio. A expectativa pode ser entendida como o grau ao qual um item ou informação se encaixa em um esquema pré-determinado ou em uma estrutura voltada ao tema, ou se o patrocínio é surpreendente. Essa conceituação permite a consideração de alta congruência (relevante e esperado), baixa congruência (irrelevante e inesperado) e moderado (relevante, mas não esperado). Este último aspecto é visto como o mais benéfico para a eficiência do patrocínio e para RSC (Fleck & Quester, 2007; Geue & Plewa, 2010; Plewa & Quester, 2011).

Provavelmente esses efeitos serão detectados nos consumidores e funcionários. Contudo, o impacto da percepção de RSC no contexto da congruência depende de vários fatores. Estudos recentes mostram como a baixa congruência de patrocínio pode atingir altos níveis de eficácia de patrocínio por meio de articulação. Ao comunicar a ligação entre o patrocinador e a propriedade, os patrocinadores podem melhorar significativamente a lembrança de marca e as avaliações de patrocínio. Apesar dessa melhora, Copetti et al. (2009) mostraram que as avaliações permanecem baixas para patrocínios congruentes. Assim sendo, a articulação se mostra mais provável para modificar a influência da congruência e deve ser incluída no modelo conceitual (Cornwell et al., 2006; Plewa & Quester, 2011).

Outros estudos incluem o fator personalidade da marca ao testar a congruência entre a marca patrocinadora e o evento esportivo. Lee e Cho (2009) examinaram o encaixe entre os traços de personalidade de marcas patrocinadoras (sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação, robustez) e do evento (diligência, desinibição, encaixe, tradição, diversão). Os resultados mostraram que a congruência de personalidade impactou positivamente a atitude em relação à marca patrocinadora e o evento (Plewa & Quester, 2011). Ademais, outros fatores de influência, como atividades de alavancagem e nível de participação do público são meios mais prováveis de moderar a percepção de RSC decorrente do patrocínio (Quester & Thompson, 2001; Copetti et al., 2009; Plewa & Quester, 2011).

2.3.1.5. Consequências da exposição de patrocínio

Embora a literatura forneça algumas evidências empíricas que sugerem benefícios econômicos da RSC de uma empresa, a pesquisa confirma o efeito positivo das percepções de RSC nas diversas consequências em que o patrocinador busca para seu investimento, como por exemplo, na satisfação, aquisição ou retenção de clientes (Smith & Westerbeek, 2007; Plewa & Quester, 2011).

A satisfação é central para a teoria de marketing e tem sido conceituada como uma medida afetiva, apontada como um sentimento baseado na comparação entre as expectativas dos consumidores e do desempenho percebido de um produto ou serviço. É mais provável que a satisfação surja a partir de uma maior qualidade de serviço, assim como a melhoria das percepções de RSC têm sido estabelecidas para influenciar positivamente intenções de compra e re-compra (Plewa & Quester, 2011).

Várias escalas têm sido sugeridas para medir o grau em que um consumidor pretende adquirir uma marca. Assim como existe um grande número de opções diferentes para mediação do comportamento de compra, dependendo do tipo de patrocínio e atividades de alavancagem (Plewa & Quester, 2011).

Resumindo as abordagens acima, a Figura 2 apresenta a estrutura desenvolvida por Plewa e Quester (2011) para medir o sucesso do patrocínio esportivo, mostrando os efeitos sobre moderadores internos (colaboradores) e externos (consumidores) de percepção em relação ao perfil de RSC do patrocinador.

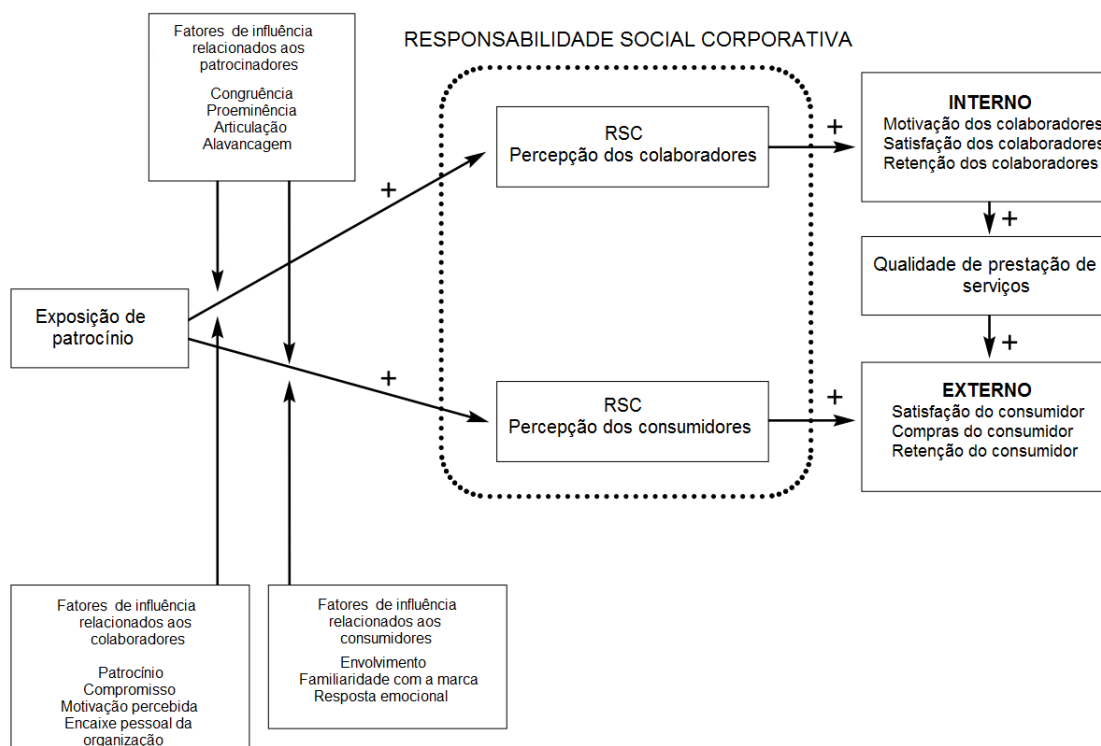


Figura 2 - Estrutura conceitual da RSC mediada pela eficácia do patrocínio

Fonte: Adaptado de Plewa e Quester (2011)

Portanto, de acordo com o exposto, é possível perceber que a tríade patrocínio, esporte e RSC se alinha de tal forma que é capaz de auxiliar as estratégias das empresas que procuram trabalhar a responsabilidade social de forma eficiente. Outro aspecto que agrega valor a essa discussão é o fato previsto por especialistas da indústria, segundo os quais na próxima década, nenhum acordo de patrocínio vai ser realizado sem possuir a RSC como um elemento essencial (Cutler; 2009; Watt, 2010). Essa afirmação reforça a importância do papel do patrocínio atrelado a RSC, pois os impactos sobre as questões sociais podem ser maiores e esse envolvimento ainda pode auxiliar

na aproximação das empresas aos seus consumidores e à comunidade (Watt, 2010).

Em face disso, cumpre reforçar que o esporte é um catalisador dessa estrutura e que as autoras apresentaram um ponto de vista gerencial das relações, esquecendo-se da comunidade e do viés social. Ademais, pelo fato de o patrocínio compor o p de promoção do mix de marketing, pode-se pontuar que o senso de marketing é baseado em uma atividade de troca e não na geração de satisfação ou facilitação por parte das empresas (Costa, 2014). Logo, percebe-se certa limitação no modelo apresentado, que não considera outros agentes envolvidos.

Por isso, uma reconfiguração do modelo conceitual RSC mediada pela eficácia do patrocínio, de Plewa e Quester (2011), é sugerida de modo que se acrescenta o fator comunidade e outros *stakeholders*, como indicado a seguir na Figura 3.

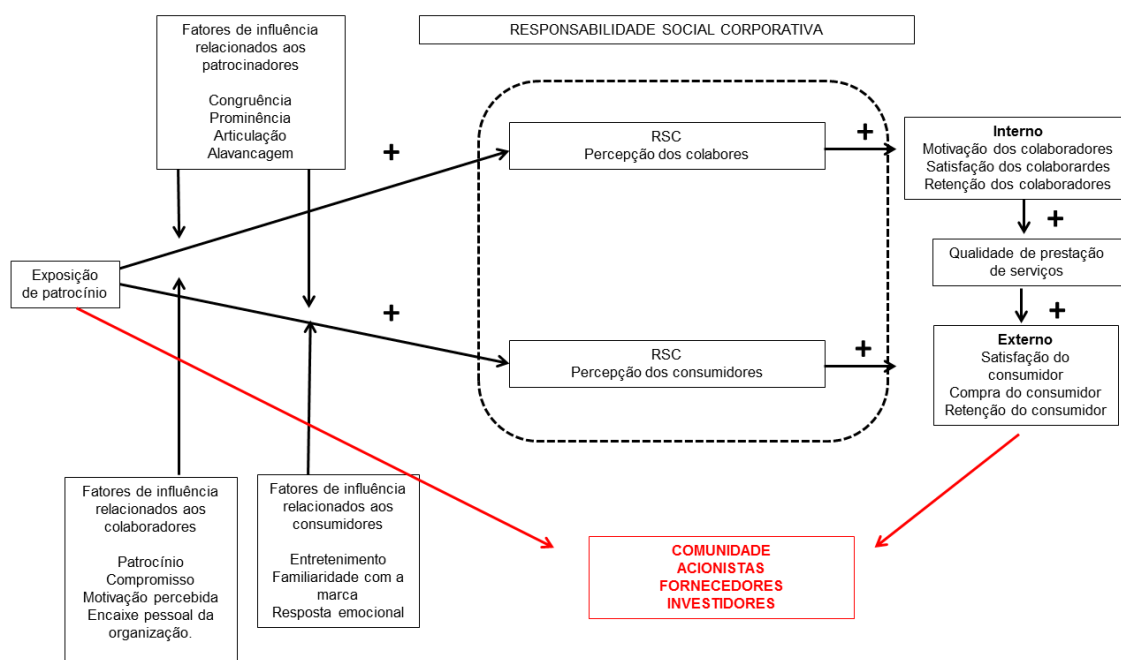


Figura 3 - Reconfiguração da estrutura conceitual da RSC mediada pela eficácia do patrocínio sugerida pela autora

Fonte: Adaptado de Plewa e Quester (2011)

O modelo de Plewa e Quester (2011), apesar de apresentar a RSC, é puramente gerencial, pois o marketing pode ser benéfico à sociedade (vários *stakeholders*, entre eles a comunidade) e não apenas aos colaboradores e

consumidores. Essa perspectiva é reforçada por Costa (2014) que apresenta a ideia de que o marketing é uma área de conhecimento que recebe influências, condicionamentos e imposição da sociedade, assim como atua, influencia e em boa medida modifica esta mesma sociedade. Ou seja, o marketing é uma atividade que é influenciada pela sociedade e ao mesmo tempo influencia esta mesma sociedade, que não pode se resumir apenas aos consumidores e colaboradores.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa, como abordado no referencial teórico, contempla o amadurecimento dos conceitos de responsabilidade social corporativa, como a RSC está sendo aplicada no esporte, como as configurações de marketing podem se encaixar nessa ótica e, por fim, a relação entre RSC e patrocínio.

Com base no desconhecimento a respeito dos motivos que levaram os patrocinadores dos projetos da love.futebol a elegerem a organização para fazer parte das suas atividades de responsabilidade social corporativa, o presente estudo propõe-se analisar as principais empresas que patrocinaram os projetos no Brasil. Para tal, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória, descritiva, com análise de conteúdo, como pode ser visto no fluxograma abaixo.

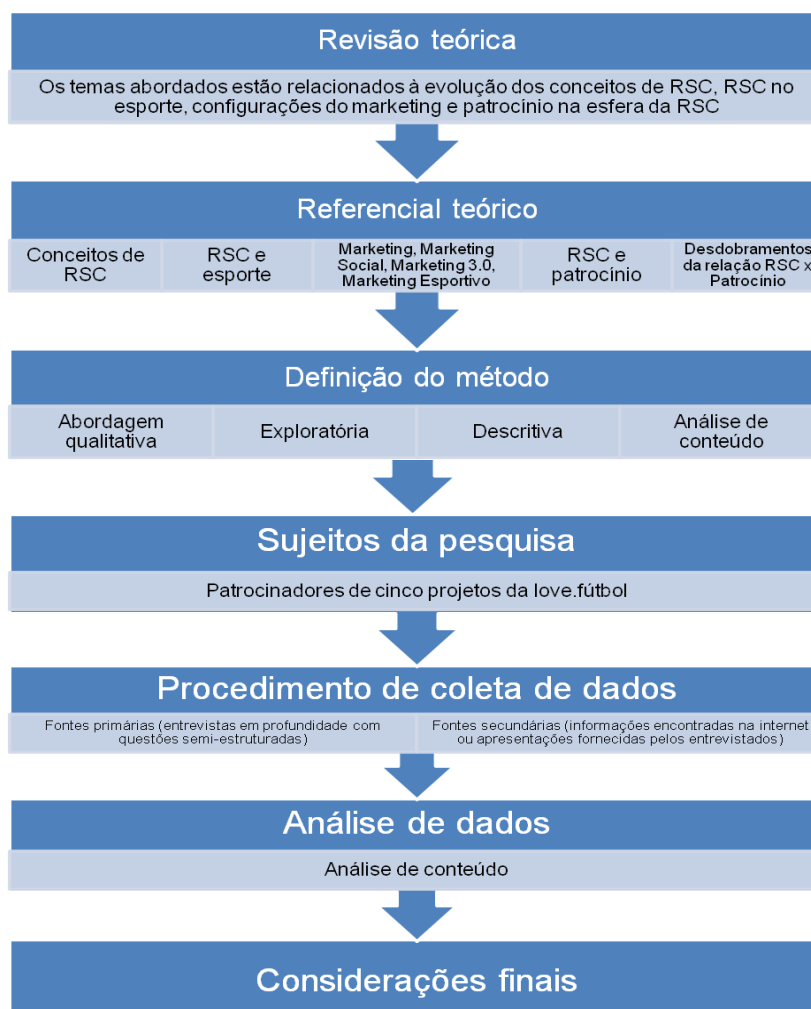


Figura 4 - Fluxograma da metodologia
Fonte: Próprio autor

3.1. Caracterização do estudo

A pesquisa de abordagem qualitativa pode ser definida como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Nessa abordagem, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados. Ela não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, e o pesquisador atua como instrumento-chave. É uma pesquisa de caráter descritivo, tendo seus dados analisados normalmente de forma indutiva. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (Richardson & Peres, 2012; Prodanov & de Freitas, 2013).

Em relação ao aspecto exploratório e descritivo, o primeiro objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou objetiva a construção de hipóteses. Quando a pesquisa está em sua fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento. Ou seja, facilita a delimitação do tema da pesquisa, orienta a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses. Em geral, esse primeiro aspecto assume formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Também envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que vivenciaram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (Kauark et al., 2010; Prodanov & de Freitas, 2013).

Em relação ao segundo aspecto, o descritivo, o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações variáveis. Em suma, existe a observação e o registro, análise e ordenação dos dados, sem manipulação. Procuram-se descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, características, causas e relações com os outros fatos. Para a coleta de dados, utilizam-se técnicas específicas como: entrevista, formulário, questionário, o teste e a observação (Prodanov & de Freitas, 2013).

3.2. Participantes

Os participantes das entrevistas são os principais patrocinadores da love.futebol no Brasil, que serão listados e brevemente introduzidos a seguir.

Coca-Cola

Uma das marcas comerciais mais conhecidas e amplamente vendidas pelo mundo, hoje é comercializada como um refrigerante em mais de 200 países e está presente como patrocinadora dos maiores eventos esportivos mundiais.

Salinas do Maragogi All Inclusive Resort

Faz parte do maior grupo hoteleiro de Alagoas (estado que pertence a região Nordeste do Brasil). Atuando há mais de 20 anos no mercado de hospitalidade. O Grupo Salinas de Hotéis e Resorts é reconhecido nacional e internacionalmente pela qualidade dos seus serviços.

Odebrecht (Arena Pernambuco)

Organização global, de origem brasileira, presente em 28 países e com negócios diversificados. Foi responsável pela construção da Arena Pernambuco.

CRA (Concessionária Rota do Atlântico)

Responsável pela administração da rodovia que dá acesso ao complexo Industrial de Suape e ao Litoral Sul no estado de Pernambuco (estado que pertence a região Nordeste do Brasil).

ESPN

Rede de televisão a cabo americana dedicada à difusão de programação de esportes 24 horas por dia. O canal foi lançado em 1979.

3.3. Entrevista

A coleta de dados (recolha de dados) é um estágio fundamental nas pesquisas científicas, sendo necessária a utilização de métodos de pesquisa adequados às questões e objetivos do trabalho (Marconi & Lakatos, 2003; Silva & Menezes, 2005; Moraes, 2015). Os principais métodos de coleta de dados são: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida (Marconi & Lakatos, 2003). Assim, para este trabalho, optamos pela entrevista.

A entrevista confere ao pesquisador os dados almejados por meio das palavras do entrevistado e permite ir além das palavras ouvidas, ou seja, possibilita que o pesquisador obtenha não apenas o sentido manifesto, como também o latente que, muitas vezes, revela informações valiosas (Gil, 2002; Queirós & Lacerda, 2013).

Para o presente estudo, o método de coleta de dados escolhido foi a entrevista em profundidade. Ela corresponde a um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. Por conseguinte, os dados não somente são recolhidos, como também são resultados de interpretações e reconstruções realizadas pelo pesquisador. Nessa etapa de descobrimentos, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer perspectivas. Assim como possibilita identificar problemas, microinterações, padrões, detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza

de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada (Barros & Duarte, 2005).

A entrevista em profundidade é caracterizada como uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado ou para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido. Esse tipo de entrevista é extremamente útil para estudos do tipo exploratório que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada (Barros & Duarte, 2005).

Normalmente, as entrevistas em profundidade são individuais e classificadas com grande variedade de tipologias. Geralmente, caracterizadas como abertas, semi-abertas e fechadas, originárias, respectivamente, de questões não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas (Barros & Duarte, 2005). Para esta pesquisa optou-se pela entrevista semi-aberta, conseqüentemente, com questões semi-estruturadas.

O modelo de entrevista semi-aberta se origina em um roteiro de questões guia que dão cobertura ao interesse da pesquisa. As questões são baseadas no problema de pesquisa e buscam tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta de forma mais aberta possível. Ela mistura a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle. O entrevistador quem irá definir as questões, ordem, forma de apresentação, profundidade, contudo depende do conhecimento e disposição do entrevistado. O pesquisador deve explorar ao máximo cada resposta antes de passar para pergunta seguinte. Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como um funil, no qual as perguntas gerais dão origem a específicas. O roteiro deve conter poucas questões, mas amplas o suficiente para serem discutidas em profundidade (Barros & Duarte, 2005).

Quanto às questões, para a semi-estruturada existe a utilização de um esquema prévio, nomeado de “Guião de Entrevista”, onde são definidos os temas e as questões a serem abordadas. Com isso, permite-se que o entrevistado tenha liberdade para expor seu pensamento, sendo guiado pelo entrevistador para evitar a fuga ao tema. Esse formato é adequado para

aprofundar determinados assuntos ou para verificar o desenvolvimento do mesmo (Manzini, 2003; Queirós & Lacerda, 2013; Moraes, 2015).

3.3.1. Guião de entrevista

Como pontuado anteriormente, o “Guião de Entrevista” é uma ferramenta essencial, pois auxilia indiretamente o entrevistado já que colabora para o fornecimento de informações de forma mais fácil e precisa. Pode ser definido como um roteiro com perguntas que procuram atingir os objetivos pretendidos. Ele ajuda na organização do entrevistador e na coleta de informações (Manzini, 2003; Moraes, 2015).

Para que o guião seja eficiente, certos cuidados são necessários na sua produção. Por exemplo, utilização de uma linguagem adequada ao entrevistado, formato e sequência das perguntas para não o deixar confuso (Manzini, 2003; Moraes, 2015).

Baseado nessas informações, o roteiro deste trabalho contemplou oito perguntas, relacionadas aos objetivos e problemas apresentados que envolvem a responsabilidade social corporativa dos principais patrocinadores da organização social love.futebol.

As entrevistas foram iniciadas com a apresentação do trabalho, o tema da entrevista. Foi concedida liberdade ao entrevistado para não responder a alguma pergunta, houve o comprometimento em utilizar as informações apenas para fins deste estudo e em fornecer uma cópia final do trabalho.

Em seguida, houve a identificação do entrevistado (nome, cargo) e a entrevista foi iniciada. No final, realizamos legitimação da entrevista, ou seja, o mesmo estaria livre para acrescentar quaisquer informações. Além disso, como indica Meihy (2005), foi enviada uma cópia da transcrição da entrevista, para que o entrevistado pudesse realizar correções ou complementações.

Para finalizar, a validação do roteiro foi realizada por meio da análise de três pesquisadores acadêmicos, que auxiliaram na formatação do modelo final para aplicação.

3.3.2. Procedimentos e coleta de dados

A realização do processo de entrevista requer alguns cuidados do pesquisador para que o processo ocorra de maneira eficiente e que o entrevistado não se sinta desconfortável em responder o que lhe foi colocado (Gil, 2002; Marconi & Lakatos, 2003; Queirós & Lacerda, 2013; Moraes, 2015).

Para que uma entrevista seja eficiente alguns passos podem ser seguidos, tais como: começar a entrevista com uma conversa informal, com o objetivo de ampliar a ligação com o entrevistado; ouvir com atenção o que o entrevistado está dizendo e estimulá-lo a dar as melhores respostas; atentar-se às questões realizadas e às respostas para que possa pedir complementos ou realizar outros questionamentos; saber equilibrar o momento de falar e ouvir para não interromper o entrevistado; prestar atenção e registrar os movimentos verbais e não-verbais; verificar os recursos que está utilizando para o registro das informações para que não haja perda; respeitar as opiniões do entrevistado, não apresentar julgamentos nem evidenciar opiniões negativas ou contrárias; as entrevistas devem ser gravadas para análise posterior, mas será necessária a autorização prévia do entrevistado para que as gravações ocorram (Queirós & Lacerda, 2013; Moraes, 2015).

As entrevistas do presente estudo foram realizadas no mês de maio de 2016 e a ordem esteve relacionada à disponibilidade dos entrevistados. Quatro entrevistas foram realizadas via Skype, pois os entrevistados residiam em outras cidades e uma entrevista foi realizada pessoalmente, pois o entrevistado e a pesquisadora residiam na mesma cidade. Uma das entrevistas precisou ser complementada e os questionamentos foram enviados por e-mail para um novo entrevistado, residente nos Estados Unidos.

A primeira entrevista foi realizada com o Coordenador de Sustentabilidade da Arena Pernambuco, no dia 12 de maio de 2016, com duração de 38 minutos, à distância e com a utilização do Skype.

A segunda entrevista ocorreu no dia seguinte, 13 de maio de 2016, sendo realizada com a Coordenadora de Sustentabilidade da CRA (Concessionária Rota do Atlântico). A entrevista teve duração de 41 minutos, foi realizada à distância via Skype.

A entrevista seguinte foi realizada pessoalmente, no escritório do Salinas do Maragogi All Inclusive Resort, na cidade do Recife, com o Diretor de Marketing e Vendas. A entrevista ocorreu no dia 17 de maio de 2016 e teve duração de 30 minutos.

A quarta entrevista foi realizada com o Gerente de Marketing de Águas da Coca-Cola Brasil, no dia 18 de maio de 2016. A entrevista teve duração de 42 minutos e foi realizada à distância com a utilização do Skype.

A quinta e última entrevista foi realizada com a Diretora Jurídica da ESPN Brasil, no dia 18 de maio de 2016, com duração de 34 minutos, à distância via Skype. Como as decisões foram tomadas pela ESPN americana e encaminhadas para o Brasil, a Diretora Jurídica não tinha o conhecimento necessário para responder algumas das perguntas. Devido a esse fato, tais perguntas foram encaminhadas para a empresa parceira, da ESPN, Think Beyond, que executou o projeto junto a love.futebol. Elas foram respondidas via e-mail pela Gerente de Projetos.

Os cinco entrevistados se mostraram interessados com a temática abordada, todas as perguntas foram respondidas, nenhum problema ocorreu durante o processo de entrevista e todos os documentos solicitados foram enviados.

Todos os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas. Para as efetuadas via Skype, foi utilizado o *software* MP3 Skype Recorder para gravação, e para a única entrevista presencial foi utilizado um iPhone 5S.

3.4. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma prática presente desde as iniciais tentativas de interpretação dos antigos escritos, contudo foi sistematizada como método apenas na década de 20. Sua definição surge no final dos anos 40-50 e foi conhecida como uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição subjetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (Bardin, 1994; Silva, Gobbi & Simão, 2011; Trivinos, 2015).

Com o passar dos anos, outras ideias foram incorporadas e a análise de conteúdo começou a ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 1994; Silva, Gobbi & Simão, 2011).

Ainda para Bardin (1994), a análise de conteúdo possui duas funções. A primeira está relacionada à função heurística, isto é, a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta. Já a segunda, diz respeito à administração da prova, em que hipóteses, na forma de questões ou afirmações provisórias servem de indicações que apelam para o método de análise de uma confirmação ou de uma informação. A autora também afirma que esse método pode ser aplicado em pesquisas quantitativas e qualitativas. Na primeira, a frequência com que aparecem certas características do conteúdo é o que serve de informação. Enquanto na segunda, o que serve de informação é a presença ou ausência de dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características em um determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (Gobbi & Simão, 2011). Diante do que foi apresentado, o presente trabalho utiliza uma função heurística e o método é aplicado em uma pesquisa qualitativa.

No que diz respeito ao método, diversos autores sugeriram diferentes descrições do processo de análise de conteúdo. Entre tantas, para Moraes (1999), tal descrição do processo deve ser dividido em cinco etapas: 1)

Preparação das informações; 2) Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; 3) Categorização ou classificação das unidades em categorias; 4) Descrição; 5) Interpretação

As primeiras três etapas são apresentadas a seguir, com ênfase na categorização, e as demais estão contempladas no capítulo 4.

3.4.1. Preparação das informações

A preparação das informações consiste na identificação das diferentes amostras de informação que serão analisadas. Por isso, é sugerida a leitura de todos os materiais e a decisão de quais convergem com os objetivos da pesquisa. Os documentos devem ser representativos e pertinentes aos objetivos da análise, além disso, devem abranger ao máximo o campo da investigação (Moraes,1999).

Também é sugerido que se inicie o processo de codificação dos materiais estabelecendo um código que auxilie na identificação rápida de cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados. Tal código pode ser formado por letras ou números, os quais funcionarão como guias para o pesquisador (Moraes,1999).

No caso da presente pesquisa, foi utilizada a letra E seguida de um numeral para identificar os materiais (E1, E2, E3 etc.), pois os entrevistados não foram identificados no estudo, apenas seus cargos foram expostos.

3.4.2. Unitarização

Após a preparação dos dados, os mesmos devem ser submetidos ao processo de unitarização, o qual é composto por quatro pontos (Moraes,1999):

1) Releitura cuidadosa dos materiais: o objetivo é a definição de uma unidade de análise ou unidade de registro. A unidade de análise corresponde ao elemento unitário de conteúdo a ser submetido à classificação (categorização). A natureza das unidades de análise precisa ser definida pelo pesquisador e podem ser frases, palavras, temas ou documentos. A decisão sobre a unidade depende da natureza do problema, objetivos da pesquisa e do tipo de materiais a serem analisados.

2) Releitura de todos os materiais e identificar neles as unidades de análise: deve-se codificar cada unidade, estabelecendo códigos adicionais, correlacionados ao sistema de codificação elaborado anteriormente.

3) Isolar cada uma das unidades de análise: para ser analisada, cada unidade de análise precisa ser isolada. Esse processo necessita que as unidades de análise sejam reescritas ou reelaboradas para que possam ser compreendidas fora do contexto original em que se encontraram. Elas devem representar conjuntos de informações que tenham significado completo em si mesmas, ser interpretadas sem o auxílio de nenhuma informação adicional. É relevante apontar que esse processo gera perda da informação do material analisado e a leitura será representada por uma perspectiva do pesquisador, contudo a perda da informação pode ser justificada pelo aprofundamento em compreensão que a análise possibilita.

4) Definir as unidades de contexto: é crucial definir as unidades de análise para que tenham um significado nelas mesmas. Depois de identificadas e codificadas, o analista de conteúdo está pronto para a categorização.

Nesta pesquisa, as unidades semânticas foram escolhidas, pois auxiliam na compreensão de estudos de atitudes, opiniões, tendências (Bardin, 2013). Já as unidades de análises serão apresentadas a seguir.

3.4.3. Categorização

A categorização consiste em um procedimento de agrupamento de dados, considerando a parte comum que existe entre eles. É classificado por analogia ou semelhança, de acordo com critérios estabelecidos anteriormente ou definidos no processo. Os critérios podem ser semânticos, os quais geram categorias temáticas; podem ser sintáticos definindo-se categorias a partir de verbos, substantivos, adjetivos etc. As categorias podem ser constituídas a partir de critérios léxicos, com ênfase nas palavras e seus sentidos ou ainda podem ser originadas em critérios expressivos, focalizando em problemas de linguagem. Cada grupo de categorias deve estar fundamentado em apenas um desses critérios (Moraes, 1999).

Assim, as unidades de análise devem conter as seguintes características (Moraes,1999).:

- 1) Homogeneidade: todo conjunto é estruturado em uma dimensão de análise
- 2) Exclusão mútua: Um mesmo dado não pode ser incluído em mais de uma categoria, isto é, cada elemento ou unidade de conteúdo não pode fazer parte de mais de uma divisão
- 3) Objetividade: as regras de classificação são explicitadas com suficiente clareza para que possam ser aplicadas ao longo de toda a análise.
- 4) Pertinência: todo e qualquer conjunto de categorias deve ser sua validade, ou seja, deve ser adequada e pertinente. Tais pontos estão relacionados aos objetivos da análise, à natureza do material e às questões que se pretende responder por meio da pesquisa.
- 5) Inclusividade: deve possibilitar a categorização de todo o conteúdo significativo definido a partir dos objetivos da análise e a inclusão de todas as unidades de análise.

Bardin (2010) afirma que existem dois processos de categorização inversos, posteriori que surgem depois da análise do material e a priori, que o caso do presente estudo, onde as categorias são sugeridas pelo referencial teórico. Assim, para a análise contida neste trabalho, foram definidas cinco categorias e sete subcategorias. A seguir, cada categoria é explicada e apresentada.

- Categoria A: Motivação;
- Subcategoria A1: Escolha de uma organização social
- Subcategoria A2: Escolha do futebol
- Subcategoria A3: Escolha da love.futebol
- Categoria B: Stakeholders
- Subcategoria B1: consumidor
- Subcategoria B2: comunidade

- Subcategoria B3: colaborador
- Categoria C: Objetivos
- Subcategoria C1: Objetivo empresarial
- Subcategoria C2: Objetivo de patrocínio
- Categoria D: Constatação de benefícios a partir do patrocínio social
- Categoria E: Perspectivas futuras para RSC no Esporte

Categoria A. Motivação

A primeira categoria está relacionada às razões pelas quais os patrocinadores realizaram determinadas escolhas na esfera social e esportiva, com o intuito de atender a demandas internas específicas. Essa categoria possui três subcategorias: escolha de uma organização social, escolha do futebol e a escolha da love.futebol. Elas auxiliam na compreensão do posicionamento de cada patrocinador e em como eles estão gerindo seus negócios.

Unidades de análise: características de uma organização social, aspectos relevantes do futebol, diferencial da love.futebol.

Categoria B. Stakeholders

A seguinte categoria abrange as partes envolvidas no processo, ou seja, aqueles que são impactados de alguma forma com o projeto. Assim, compreende três subcategorias: consumidor, comunidade e colaborador. A comunidade se posiciona como a beneficiária, quem recebe o projeto; o colaborador, como potencial participante, o qual tem a chance de participar de atividades sociais e conhecer mais sobre os propósitos da sua empresa; o consumidor, como conhecedor, pois passa a ter conhecimento a respeito de iniciativas sociais por parte das empresas.

Unidades de análise: impactos esperados no consumidor, comunidade e colaborador por parte da empresa patrocinadora.

Categoria C. Objetivos

Este ponto visa conhecer os objetivos de cada empresa e se os profissionais que estavam à frente dos projetos possuem, de fato, conhecimento do que pretendem alcançar com o patrocínio do projeto. Dessa forma, duas subcategorias são evidenciadas: objetivo empresarial e objetivo de patrocínio. Apesar da similaridade, indicam o grau de conhecimento do profissional entrevistado sobre o tema patrocínio.

Unidades de análise: conhecimento se os responsáveis pelos projetos tinham objetivos claros e bem definidos; percepção do tema patrocínio (como as empresas percebem esse tipo de promoção de marca).

Categoria D. Constatação de benefícios

A penúltima categoria pretende constatar se as empresas patrocinadoras desenvolvem alguma métrica de avaliação de patrocínios no âmbito social ou se conseguiram concretizar algum benefício gerado pelo patrocínio social.

Unidades de análise: busca pelo conhecimento de métricas usados no mercado ou de outras iniciativas para aferir os impactos de um patrocínio social e se existem benefícios reais.

Categoria E. Perspectivas futuras para RSC no esporte

Por fim, a última categoria está focada nas pretensões futuras das empresas patrocinadoras na esfera da responsabilidade social corporativa, se existe um planejamento contínuo ou se foi realizada apenas uma ação pontual, quais iniciativas pretendem realizar a curto, médio e longo prazo e se o futebol continuará como esporte foco das ações.

Unidades de análise: conhecimento das modalidades que os patrocinadores querem trabalhar, se pretendem continuar desenvolvendo atividades no âmbito esportivo e social

Quadro 9 - Categorias, subcategorias e unidade de análise

Categorias	Subcategorias	Unidade de análise
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de uma organização social • Escolha do futebol • Escolha da love.futebol 	Características de uma organização social, aspectos relevantes do futebol, diferencial da love.futebol
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidor • Comunidade • Colaborador 	Impactos esperados
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo empresarial • Objetivo de patrocínio 	Objetivos claros e definidos, percepção do tema patrocínio
Constatação dos benefícios	Não possui	Métricas, aferir impactos, benefícios reais
Perspectivas futuras para RSC no Esporte	Não possui	Modalidades esportivas de interesse e atividades no âmbito social

Fonte: Elaboração própria

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são feitas a apresentação da love.fútbol e a introdução dos patrocinadores, os quais foram mencionados ao longo do trabalho, e em seguida será realizada a descrição e interpretação das informações obtidas por meio das entrevistas.

No que diz respeito às análises, será dada continuidade a análise de conteúdo iniciado no capítulo 3, com a apresentação da descrição e interpretação dos dados.

4.1. Apresentação da love.fútbol

A love.fútbol é uma organização não governamental com expertise no desenvolvimento de quadras e campos de futebol em comunidades carentes, como catalisadores para mudanças sociais sustentáveis. Ao longo dos dez anos de existência, a organização desenvolveu projetos na Guatemala, no Brasil e na Argentina, sempre com o objetivo de fortalecer a mobilização, articulação e integração comunitária, incentivando formas de sociabilidade baseadas na autonomia, respeito às diferenças, atuação coletiva e diálogo por meio do futebol.

A organização engaja, mobiliza e empodera comunidades para que elas possam planejar, construir e gerir seus próprios campos e quadras de futebol. Isso ocorre por meio do fornecimento de orientação técnica, matéria-prima e mobilização de recursos locais. O processo de construção e o planejamento são colocados nas mãos das lideranças comunitárias. Ou seja, as comunidades parceiras da love.fútbol são responsáveis pela gestão do próprio projeto, recebendo orientações da organização.

O trabalho voluntário é base dos projetos da love.fútbol e desde 2006, ano da sua fundação, a ONG já mobilizou mais de 40 mil horas de trabalho voluntário, entre comunidades urbanas e rurais e de mais de oito línguas diferentes. A partir da experiência adquirida, foi desenvolvido o “Manual love.fútbol”, um guia detalhado que fornece um conjunto de ferramentas que facilita a replicabilidade da metodologia em projetos pelo mundo.

Um campo ou quadra de futebol desenvolvida pela organização junto a uma comunidade parceira é mais do que um lugar para jogar, elas atuam como uma plataforma para mudanças sustentáveis. Além do desenvolvimento de um espaço de lazer, o projeto também objetiva fortalecer as relações a nível local, com parceiros da área pública e privada (*stakeholders*). A Figura 5 ilustra a essa relação da love.futebol.

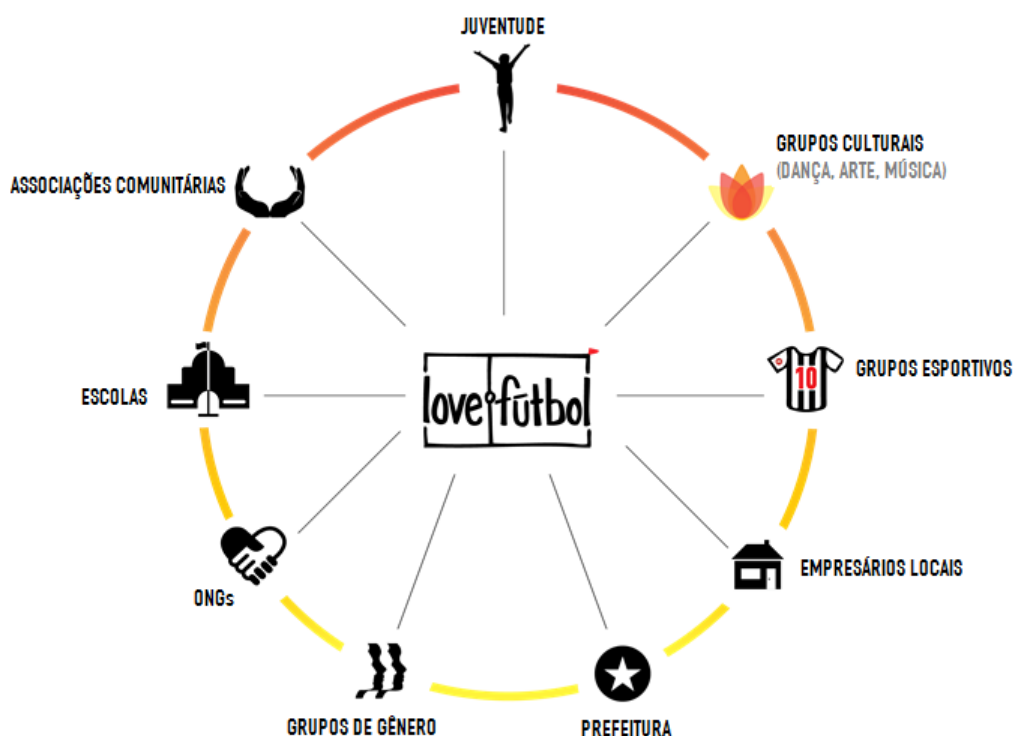


Figura 5 - Stakeholders da love.futebol

Fonte: love.futebol

A metodologia da love.futebol consiste em seis estágios, os quais podem ser verificados na Figura 6.

PASSO 1 DESCOBRIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • Colaboração com parceiros na identificação de comunidades • Estabelecimento e contato inicial com comunidades 	PASSO 2 DIAGNÓSTICO <ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento de ativos locais e equipamentos sociais • Estudo sobre história, cultura, interesses e relações locais • Análise preliminar do local da obra 	PASSO 3 ENGAJAMENTO <ul style="list-style-type: none"> • Mobilização de grupos diversos • Divulgação comunitária • Multiplicação e recrutamento de voluntários • Formação do Comitê love.fútbol • Análise e aprovação do projeto executivo • Elaboração coletiva do plano de ação
PASSO 4 CONSTRUÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Preparação do terreno • Aquisição de matéria prima • Realização dos mutirões • Envolvimento de funcionários de parceiros e patrocinadores como voluntários. 	PASSO 5 INAUGURAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Apresentações culturais • Jogos de inauguração • Discussões e premiações 	PASSO 6 PÓS PROJETO <ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento e avaliação • Criação da comissão de manutenção • Elaboração coletiva do plano de manutenção e regimento do campo • Relatórios e reuniões de supervisão • Realização de eventos e ativações.

Figura 6 - Metodologia da love.fútbol

Fonte: love.fútbol

Até o momento, a love.fútbol atendeu 25 comunidades distintas, atingindo 26 mil jovens e somando 50 mil beneficiários. Além disso, com base em pesquisas realizadas pela organização, em alguns projetos específicos, podem-se confirmar os reais impactos que o projeto pode proporcionar. Por exemplo, em um projeto realizado na Guatemala, 83% dos pais e diretores de escolas reportaram melhora no rendimento escolar; 70% dos pais reportaram a diminuição do uso de drogas; 98% das crianças afirmaram estar praticando esportes. Enquanto em um projeto realizado no Brasil, 100% dos pais reportaram melhor rendimento acadêmico e maior número de crianças praticando esportes; 98% dos entrevistados destacaram que a construção do campo foi responsável por gerar outras melhorias; 90% afirmaram que a comunidade estava mais unida e fortalecida.

Os projetos da love.fútbol, além de deixarem um legado na comunidade, são capazes de atender às necessidades de empresas que procuram atuar ou continuar sua atuação na área da responsabilidade social corporativa. A organização possui vários *case studies* positivos tanto para a comunidade quanto para o patrocinador. Por exemplo, no projeto realizado na Comunidade de Penedo de Cima, na cidade de São Lourenço da Mata, no estado de

Pernambuco, Brasil, a love.futebol, junto ao patrocinador, desenvolveu a primeira área de recreação da história da comunidade e o patrocinador obteve 86% de retorno de mídia espontânea e atingiu seus objetivos de patrocínio e empresariais. A Figura 7 representa um modelo dos projetos realizados pela organização.



Figura 7 - Projeto de quadra love.futebol – modelo

Fonte: love.futebol

4.2. Apresentação dos patrocinadores

- Odebrecht (Arena Pernambuco)

Organização global brasileira, presente em 28 países, com negócios diversificados e estrutura descentralizada. A empresa atua nos setores de Engenharia e Construção, Indústria e no desenvolvimento e operação de projetos de Infraestrutura e Energia, criando soluções para clientes e comunidades. A companhia foi a responsável pela construção de quatro estádios de futebol para a Copa do Mundo de 2014 no Brasil (Arena Corinthians, Arena Fonte Nova, Arena Pernambuco e o Maracanã). Para a

presente pesquisa, será abordada a obra realizada na cidade de São Lourenço da Mata (Arena Pernambuco).

O estádio Arena Pernambuco foi construído 'do zero', na cidade São Lourenço da Mata, e está localizado a 19 km de distância de Recife, capital do estado de Pernambuco. Recebeu jogos da Copa das Confederações em 2013, Copa do Mundo em 2014 e continua sendo palco de partidas de futebol e eventos.

A empresa, ao iniciar suas atividades na região, buscou comunidades carentes no entorno do estádio com o intuito de desenvolver um projeto social. Tal iniciativa, como é visto adiante, faz parte dos requisitos legais do contrato. Após um período de pesquisa, a love.futebol foi identificada como uma potencial parceira para realização do projeto. A metodologia da organização estava de acordo com o que a Odebrecht procurava naquele momento e a love.futebol já havia realizado diagnósticos na região para eleger a comunidade que iria receber o projeto.

A construção da quadra foi realizada na comunidade de Penedo de Cima, considerada uma das comunidades mais perigosas do município, e foi inaugurada em fevereiro de 2014. A Figura 8 mostra como ficou quadra após a construção.



Figura 8 - Arena Penedo de Cima

Fonte: love.futebol

- CRA (Concessionária Rota do Atlântico)

A Concessionária Rota do Atlântico é responsável pela administração da rodovia que dá acesso ao complexo Industrial de Suape e ao Litoral Sul do estado de Pernambuco (Brasil). A área administrada possui 44 quilômetros e corresponde ao acesso de veículos de passeio e comerciais ao Complexo Industrial e Portuário de Suape, além de oferecer um acesso de qualidade para os condutores que tiverem como destino as praias do litoral sul do estado.

A CRA é um consórcio entre Invepar, grupo brasileiro que atua no segmento da infraestrutura em transportes, com foco em gestão e operação de rodovias, sistemas de mobilidade urbana e aeroportos; e a Odebrecht Transport, empresa do grupo Odebrecht que desenvolve, implanta, opera e participa de empresas nas áreas de mobilidade urbana, rodovias, aeroportos e logística.

Similarmente à Arena Pernambuco, a CRA também possuía exigências contratuais que envolviam a realização de projetos sociais no entorno da empresa e o mesmo procedimento de buscas por projetos que estivessem de acordo com os objetivos da empresa naquela área foi efetuado. Neste caso, a love.futebol, conhecendo as necessidades da empresa, identificou uma comunidade chamada Massangana e sugeriu o projeto.

O projeto, caracterizado como uma reforma, foi inaugurado em abril de 2015 (Figura 9). Contudo devido a fortes chuvas no período do inverno, o campo foi destruído por uma enchente (Figura 10). A CRA investiu um pouco mais no projeto e comunidade dedicou mais horas de trabalho voluntário (Figura 11). Em dezembro de 2015, o projeto foi reinaugurado (Figura 12)



Figura 9 - Arena Massangana

Fonte: love.futebol



Figura 10 - Enchente na Arena Massangana
Fonte: love.futebol



Figura 11 - Reforma na Arena Massangana após enchente
Fonte: love.futebol



Figura 12 - Reinauguração da Arena Massangana

Fonte: love.futebol

- Salinas do Maragogi All Inclusive Resort

O empreendimento corresponde ao maior grupo hoteleiro do estado de Alagoas (Nordeste do Brasil). A empresa está no mercado de hospitalidade há mais de duas décadas e atualmente possui mais de 600 colaboradores. Além de oferecer instalações de qualidade, a empresa busca proporcionar experiências positivas para todas as pessoas que se envolvem de alguma forma com o estabelecimento (clientes, fornecedores, sociedade e colaboradores) e é reconhecida no Brasil e internacionalmente pela qualidade dos serviços prestados.

O Grupo Salinas de Hotéis e Resorts, de acordo com o que foi apontado pelo entrevistado, é considerado a melhor oportunidade de emprego em uma distância entre Maragogi (litoral do estado de Alagoas) e Maceió (capital do estado de Alagoas); é a empresa que mais arrecada ISS e o estado possui o pior Índice de Desenvolvimento Humano do Brasil. Diante dessa realidade, a empresa sente a necessidade de realizar intervenções no seu entorno para melhorar a realidade da população que, de certa forma, apresenta-se como potencial mão de obra e colabora para que os serviços que o grupo oferece não sejam prejudicados.

A empresa possui histórico de realizações de projetos sociais focados na área cultural e devido ao contato pessoal com membros da love.futebol passou a conhecer o projeto. Assim, a parceira resultou na construção de uma quadra. Em fevereiro de 2012, o projeto foi inaugurado na comunidade chamada Cachoeira (Figura 13). Após o projeto, cinco pessoas foram contratadas pelo grupo.



Figura 13 - Arena Cachoeira

Fonte: love.futebol

- Coca-Cola

A Coca-Cola Brasil é considerada a maior produtora de bebidas não alcoólicas do país e atua nos seguimentos chás, refrigerantes, néctares, águas, bebidas esportivas, energéticos e lácteos, com mais de 125 produtos. Possui 10 grupos parceiros de fabricantes e emprega diretamente 66 mil funcionários. A empresa possui iniciativas que apoiam um estilo de vida ativo e saudável e que auxiliam no desenvolvimento econômico e social das comunidades, como é foi o caso da Copa Coca-Cola.

A Copa Coca-Cola consistiu em um projeto que foi iniciado em 2010, com duração até 2014, de abrangência nacional. O projeto piloto foi realizado em São Paulo e em seguida, aplicado para todo o Brasil. Em 2013, atuaram em 30 cidades, impactaram mais de 100.000 pessoas e mais de 500 equipes foram

inscritas. A Copa Coca-Cola foi o torneio de futebol não profissional mais lembrado do Brasil, e a oferta da prática esportiva e lazer foi bastante reconhecida durante o período.

Os responsáveis pelo projeto Copa Coca-Cola, receberam uma indicação de uma de suas fábricas, localizada em Jaboatão dos Guararapes (Pernambuco), a respeito da love.futebol. A sinergia entre os projetos era evidente, o que acarretou em uma parceria iniciada em 2012 e finalizada em 2014. Juntas desenvolveram projetos em Pernambuco, na cidade de São Lourenço da Mata (Figura 14); Rio de Janeiro, na cidade do Rio de Janeiro (Figura 15); Paraná nas cidades de Foz do Iguaçu (Figura 16) e Pinhais (Figura 17); São Paulo, na cidade de São Paulo (Figura 18). Todos foram reformas em campos e quadras já existentes.



Figura 14 - Campo da Várzea Fria (São Lourenço da Mata)

Fonte: love.futebol



Figura 16 - Complexo do Alemão (Rio de Janeiro)

Fonte: love.futebol



Figura 15 - Arena Aldair Fagundes (Foz do Iguaçu)

Fonte: love.futebol



Figura 17 - Arena Perdizes (Pinhais)

Fonte: love.futebol



Figura 18 - Arena Dom Bosco (São Paulo)

Fonte: love.futebol

- ESPN

Fundada nos Estados Unidos em 1979, chegou ao Brasil há aproximadamente 28 anos e está presente em mais de 190 países. No Brasil, possui três canais e transmite ao vivo os principais eventos esportivos do mundo, entre eles as Olimpíadas, a Copa do Mundo da FIFA, UEFA Europa League, os Campeonatos Espanhol, Inglês e Alemão, Copa do Brasil, NBA, NFL, Grand Slams de Tênis (US Open e Australian Open) e os X-Games.

No âmbito social, a emissora desenvolve, no Brasil, desde 2005 a Caravana do Esporte, que tem como propósito mostrar que o esporte é para todos. Uma equipe composta por atletas, professores e organizadores viaja por cidades brasileiras, com o intuito de levar o esporte para crianças e jovens. Até o momento, mais de 70 cidades foram beneficiadas, 261 crianças atendidas e milhões de crianças e jovens foram atendidos indiretamente.

Ainda no campo social, a ESPN iniciou uma campanha chamada *“Safe Place to Play”*; como o próprio nome diz, a emissora propõe promover espaços seguros de lazer para que as crianças e jovens possam praticar esportes. Por meio de uma parceira americana, Think Beyond, a ESPN conheceu os trabalhos da love.futebol e até o momento, juntos, desenvolveram dois projetos na América Latina. Uma reforma de quadra realizada na cidade do Rio de Janeiro, no Brasil, (Figura 19) e uma construção de uma quadra em San Isidro, na Argentina (Figura 20).



Figura 19 - Arena Macacos/CIEP (Rio de Janeiro)

Fonte: love.futebol



Figura 20 - Cancha La Cava (Argentina)

Fonte: love.fútbol

4.3. Análise e discussão das entrevistas

Como mencionado anteriormente, nesta seção, as respostas dos entrevistados foram transcritas, interpretadas, analisadas e em seguida discutidas. Assim, a análise e discussão estão organizadas da seguinte forma: categorias, unidades de análise, transcrição, interpretação e análise das respostas. Para cada categoria, os principais dados são mostrados e ilustrados por trechos das entrevistas, em seguida a interpretação e a discussão são realizadas.

No momento da entrevista, os entrevistados foram informados que não seriam nominalmente identificados no seguinte trabalho, assim, eles são identificados apenas pelo nome da empresa. Para fins de organização, os entrevistados são representados por números: a Odebrecht é identificada como entrevistado 1 (E1); a CRA como entrevistado 2 (E2); Salinas do Maragogi All Inclusive Resort como entrevistado 3 (E3); Coca-Cola como entrevistado 4 (E4); ESPN como entrevistado 5 (E5); a Think Beyond, parceira da emissora, como entrevistado 6 (E6).

4.3.1. Categoria A. Motivação

Na categoria A, três subtópicos compõem o fator motivação. O primeiro se refere à escolha de uma organização social, o segundo à escolha do futebol e o terceiro à escolha da love.futebol. Desse modo, as unidades de análise compreendem características de uma organização social, aspectos relevantes do futebol e diferencial da love.futebol.

1) Escolha de uma organização social

Buscou-se entender quais motivações que acarretaram na escolha de uma organização social para realizar o trabalho de responsabilidade social corporativa de cada empresa patrocinadora. Ou seja, visou-se a compreensão das razões pelas quais os patrocinadores optaram por uma ONG ao invés de uma empresa privada para realização dos projetos.

“[...] investimos e acreditamos que uma ONG ao invés de uma empresa privada tenha, tinha na verdade... Tinha esse cunho mais forte, esse cunho social por ser uma ONG ao contrário de uma empresa privada.” (E1)

“A gente não procurou empresas privadas porque como eu disse o objetivo não era só fazer uma reforma física, mas trazer um trabalho de união da comunidade, de empreendedorismo, de organização. Então, uma empresa privada, por exemplo, não atenderia a real necessidade que a comunidade tinha.” (E2)

“Então, uma organização social na nossa visão ela tem dois méritos, primeiro, expertise técnica, depois é a delegação, a terceirização. Eu posso ter a vontade, a grana, mas eu não posso querer executar.” (E3)

“[...] a gente estava procurando mais um parceiro que pudesse nos ajudar a deixar um legado dentro das comunidades. Poderia ser um parceiro que fosse de organização não governamental, social ou não. De qualquer forma, dado o perfil do projeto, que acontecia mais dentro de comunidades pelo Brasil, provavelmente seria um parceiro social e ele tem mais entrada, credibilidade em comunidades. Provavelmente acabaria sendo um parceiro social de qualquer forma.” (E4)

A partir dos trechos apresentados, pela característica dos projetos que os patrocinadores pretendiam realizar, é possível perceber que uma organização

social possuía mais capacidade para a execução. As empresas levantaram diversos pontos para a escolha de uma ONG, os motivos estavam relacionados à própria natureza de uma organização social, ou seja, foco direcionado ao social, a experiência com comunidades carentes e a sinergia com os objetivos do patrocinador naquele momento.

Os estudos de Giulianotti (2011; 2015), como mencionados no referencial teórico, confirmam os apontamentos dos patrocinadores. O autor posicionou a RSC dentro esporte e apresentou 4 categorias. Uma delas é chamada de Políticas intervencionistas de desenvolvimento. Nessa categoria, as organizações não governamentais são responsáveis pela implementação de projetos esportivos e de desenvolvimento. Ainda mais, é onde ocorre grande parte dos trabalhos comunitários relacionados ao esporte. As ONGs são as responsáveis e podem operar em nível local, nacional ou internacional.

2) Escolha do futebol

Também se buscou o porquê da escolha de uma vertente esportiva para a realização dos projetos e por que o futebol foi escolhido como principal ferramenta social. Sobre esse direcionamento para realização dos projetos os entrevistados pontuaram:

“Arena Pernambuco é um ativo, como o próprio nome diz é ligado ao futebol, ao entretenimento, sendo que o futebol é o objetivo maior do nosso negócio que é a Arena Pernambuco. É um estádio de futebol, é uma arena para entretenimento, práticas esportivas e queríamos poder ‘linkar’ isso. Um trabalho Social voltado para o meio esportivo para ter tudo a ver e estar em sincronia com o nosso negócio.” (E1)

“[...] a gente fez o diagnóstico nas comunidades lindeiras à Concessionária Rota do Atlântico. A gente ia desenvolver projetos sociais na área do entorno para beneficiar a comunidade que está aqui adjacente a nosso empreendimento. E aí foram feitos alguns diagnósticos das necessidades que existiam aqui na região. Dentro desse diagnóstico, a gente identificou a comunidade Massangana. É uma comunidade que fica próxima à rodovia e onde tem um aparelho social, vamos dizer assim, o único aparelho social que eles têm na área era um campo de futebol. E esse campo de futebol é muito importante para comunidade até hoje. É o único local de entretenimento, de reunião da comunidade. Eles fazem campeonatos regionais, desenvolvem uma série de atividades ali em função daquele campo de futebol, mas como era um campo muito simples ele precisava de algumas melhorias.” (E2)

“Quando fizemos o diagnóstico da área, naquele local já existia uma cultura muito forte de futebol, de desenvolvimento esportivo, de campeonatos. Já existia ali, um histórico e uma organização... Uma pequena organização de desenvolvimento de esporte. Principalmente voltado para o futebol, é um campo de futebol. Então, a comunidade já tinha essa cultura lá. Não é que a gente inseriu o esporte na comunidade. Ela já existia e a gente potencializou. O campo já existia a gente não fez.” (E2)

“Nós não tínhamos definido que tipo de incidência iríamos fazer naquela comunidade específica em Cachoeira. Que é uma comunidade que tem demanda de tudo. Tem demanda de educação, tem demanda de esporte, tem demanda de saneamento, tem demanda de habitação. Tem uma demanda de tudo. A gente já havia feito algumas intervenções na comunidade, especificamente em habitação e aí quando nós estávamos começando a fazer isso, surgiu a love.futebol.” (E3)

“A gente tinha um projeto relacionado a futebol que era a Copa Coca-Cola. Esse projeto foi criado tendo dois objetivos muito específicos. Um era conectar o principal público-alvo de marketing da marca Coca-Cola, que é o adolescente, através de uma das suas principais paixões que é o futebol. E o outro objetivo era que a Coca-Cola pudesse fazer sua contribuição pra que as pessoas tenham uma vida mais saudável através da atividade física pra que a marca fizesse um convite pra as pessoas, não somente para os adolescentes que estavam jogando, mas todas as outras pessoas que pudessem estar envolvidas de alguma maneira, familiares, amigos, pessoas da comunidade.” (E4)

“No Brasil, o viés esportivo, é claro que é o nosso mote. A ESPN, que eu brinco, ela respira, dorme, come esporte. Então não podia ser muito diferente. O futebol para a América Latina, notadamente para o Brasil, é o principal esporte, é onde você consegue de fato unir as pessoas, independente da classe social. Então foi proposital e acho que foi muito feliz a decisão de terem optado pelo futebol, embora a quadra que nós inauguramos no Morro dos Macacos seja uma quadra poliesportiva, então outros esportes não são excluídos.” (E5)

A escolha pelo esporte, especialmente o futebol, de acordo com os entrevistados, ocorreu pela natureza dos projetos que as empresas pretendiam realizar, da forte relação que elas possuem com a modalidade ou por questões de oportunidade. Algumas empresas tinham o objetivo de realizar projetos no entorno e estavam buscando organizações sociais que pudessem atender a algumas demandas comunitárias e empresariais.

As transcrições apresentadas confirmam pelo menos quatro das sete características da utilização do esporte como viés para implementação da RSC que Smith e Westerbeek (2007) apresentaram, como mostrado no referencial teórico: a RSC no esporte tem apelo atrativo para os mais jovens; pode gerar

impactos positivos para saúde; a RSC no esporte envolve, invariavelmente, a participação de grupos e, portanto, ajuda na interação social; a RSC no esporte pode levar a uma melhor compreensão e integração cultural. Além disso, os mesmos autores afirmam que o esporte tem a capacidade de despertar altos níveis de paixão, identificação e também pode atuar como canal de comunicação, o que lhe atribui mais responsabilidade para demonstração da cidadania corporativa.

Portanto, esses trechos esclarecerem o motivo pelo qual os patrocinadores optaram pelo âmbito esportivo. É importante ressaltar que nenhum entrevistado pontuou a respeito da exposição de mídia ou alcance global que o esporte possui.

3) Escolha pela love.futebol

A escolha da love.futebol como o agente social, foi justificada de diversas formas pelos entrevistados. As justificativas e seus desdobramentos são apresentados a seguir.

“Por que a love.futebol? Porque justamente estava em sincronia com nossos objetivos, nossos ideais... Desenvolver projetos sociais voltados para prática esportiva e para o futebol. A love.futebol quando apresentada... Quando tivemos a primeira reunião, a love.futebol falou que também que já havia feito uma prospecção de comunidades carentes em São Lourenço da Mata, região metropolitana do Recife, e era o que nós queríamos. Nós estávamos precisando desenvolver um projeto social de cunho esportivo em uma comunidade... Como posso dizer, uma comunidade carente, uma comunidade de baixa renda. Uma comunidade que realmente não tinha um equipamento esportivo, um equipamento para prática esportiva e a love.futebol já tinha esse levantamento.” (E1)

“A love.futebol já tinha feito um diagnóstico inicial, ela queria desenvolver algum projeto aqui na área industrial, nessa parte de Suape, mas para área sul, do litoral sul. Ela viu o potencial que existia ali, naquela comunidade, e aí estava ligado ao contexto social que a gente tinha ali. E a love.futebol foi escolhida, primeiro, porque ela já tinha esse diagnóstico, ela já tinha feito a proposta para a gente. Também avaliamos algumas propostas e a love.futebol tem uma metodologia mais completa. Ela não apenas faz a intervenção física, mas ela faz todo um trabalho naquela comunidade, com as pessoas que estão lá, que vão movimentar aquele campo e também vão garantir a

sustentabilidade daquele campo posteriormente depois que a gente encerrar o projeto.” (E2)

“A proposta original é muito interessante, muito bacana. A ideia chave, o conceito, o core da organização de engajar as comunidades na construção de um espaço de lazer, esporte para as crianças terem um lugar seguro tal. Essa ideia força ela é muito positiva, não precisa explicar muito.” (E3)

“Porque era a empresa que mais diretamente entregava um de nossos objetivos, que era deixar um legado nas comunidades por onde a Copa Coca-Cola passava que tivesse relacionado a isso, relacionado ao objetivo de convidar as pessoas de ter uma vida mais ativa. A ideia que a gente pudesse construir campos de futebol em comunidade usando o engajamento de pessoas dessas comunidades caiu muito bem com nosso objetivo de convidar as pessoas a manterem uma vida mais ativas e serem mais saudáveis.” (E4)

“A *Think Beyond* liderou esse processo de escolha entre outros parceiros internacionais e o que fazia mais sentido era a love.futebol pela experiência dela na América Latina.” (E5)

“ESPN escolheu a love.futebol porque nós, da Think Beyond, recomendamos. Nós escolhemos a organização por causa do genuíno envolvimento da comunidade. Além disso, a metodologia de utilizar o espaço de forma sustentável e que pode gerar renda após a construção foram as duas principais razões para optarmos pela love.futebol.” (E6)

A partir das declarações, observa-se que a love.futebol em duas situações buscou atender às necessidades dos patrocinadores (E1 e E2), ou seja, o conhecimento sobre os potenciais patrocinadores colaborou para a escolha da organização. Ademais, também é possível constatar que a metodologia da organização foi um fator crucial para a escolha da mesma e sua experiência atendia aos objetivos das empresas patrocinadoras.

O primeiro desdobramento refere-se como os patrocinadores conheceram a love.futebol. Quais canais de comunicação, premiações etc. podem ter auxiliado na escolha da organização a partir do conhecimento de trabalhos desenvolvidos.

“Conhecemos a love.futebol... Sinceramente por internet. Pesquisa por internet. Nós pesquisamos, eu lembro que na época, quando a gente decidiu que seria uma ONG a gente começou a pesquisar nas mídias sociais, internet qual ONG se encaixava nesses nossos objetivos.” (E1)

“Eu conhecia pela mídia, também conhecia o trabalho que foi feito na Arena Pernambuco.” (E2)

“Internet, facebook. O vídeo da Guatemala.” (E3)

“Na verdade, foi uma indicação. Eu já liderava a Copa Coca-Cola e recebi por email de um fabricante. Foi uma indicação com um vídeo da ONG, e eu fiquei super encantado e inspirado pelo vídeo e fui saber mais detalhes.” (E4)

“A love.futebol concorreu ao Beyond Sports Awards em 2009 e foram pré-selecionados. Desde então, estamos em contato.” (E6)

A internet, indicações e inscrição em premiações foram os caminhos que proporcionaram o conhecimento a respeito da organização e, consequentemente, geraram os primeiros contatos.

O segundo desdobramento está relacionado aos esforços que a organização realizou ao longo dos 10 anos, os quais configuram diferenciais competitivos.

“[...] a gente tinha os objetivos e o cunho... E os objetivos encaixavam perfeitamente com a metodologia da love.futebol. [...] Construir, deixar um legado para a comunidade... Construção de quadras, de equipamentos esportivos em comunidades carentes era o que a gente pretendia. Era o que nós planejávamos e a love.futebol já tinha isso, podemos dizer, um projeto quase pronto. Passamos por melhorias para poder encaixar, completar com nossos objetivos, mas assim a love.futebol já tinha um projeto quase todo pronto. A comunidade já definida, e só estava esperando um parceiro.” (E1)

“O apoio com outras entidades, com personalidades porque meio que eles pegam emprestado. Vamos dizer assim, quando uma pessoa apoia uma entidade, quando uma empresa apoia uma entidade porque ela acredita naquela entidade... Empréstimo o nome dela, garantindo que aquela entidade é idônea, que é aquela entidade que pode usar o nome dele. Então, eu acho que é isso é uma das coisas que também reforça muito a marca da love.futebol. Ela ter tanto reconhecimento no mercado, ter tanta visibilidade e a gente tem poucos exemplos de uma entidade apoiada, como é o caso da love.futebol.” (E2)

“A questão da internacionalização eu acho um aspecto muito positivo. O Brasil é um país muito fechado à internacionalização, principalmente organizações sociais, de pequeno e médio porte. Foi um aspecto, a ideia força que citei, a capacidade de comunicação que foi algo que chamou muito a atenção porque a ideia foi muito bem vendida naquela época, em 2012. A vinda para o Brasil, a produção, a documentação do trabalho.” (E3)

“Acho que foi todo o case da atuação na Guatemala e os resultados que tiveram lá que estavam muito bem representados no vídeo. Eu fiquei bem impressionado como que aqueles projetos tinham o potencial de impactar a vida dentro das comunidades e fazer com que as pessoas pudessem praticar mais atividades físicas através de uma simples ideia de que hoje elas não praticam tantas atividades físicas como gostariam ou deveriam porque não tem um espaço para isso.” (E4)

“A love.futebol entregou um insight muito poderoso que é exatamente isso, que nas comunidades do Brasil existem muitas pessoas que querem fazer uma atividade física mas não tem um espaço e esse é um insight que a gente não tinha. Esse dado provavelmente sempre existiu e a gente não se atentou para isso e chamou bastante a nossa atenção e convidou a gente para criar esse motor de transformar a vida das pessoas na comunidade e dar um espaço para elas que elas tanto queriam para praticar atividades físicas e começar a gerar esse motor positivo na comunidade.” (E4)

“Flexibilidade, acessibilidade, fácil de trabalhar, interesse genuíno na mudança social, a experiência anterior de trabalho com grandes parceiros corporativos (como Coca-Cola e FIFA) e conhecimento local (Brasil e experiência na América Latina).” (E6)

A metodologia foi citada, mais uma vez, como diferencial. Somando-se a ela foram citadas personalidades (jogadores) que apoiam a love.futebol, a capacidade da organização em realizar trabalhos no Brasil e fora dele, parceiros corporativos, expertise, os registros de vídeo e imagem e a maneira como é feita a comunicação.

A partir do que foi apresentado pelos entrevistados, é factível fazer uma ligação com o que Giulianotti (2015) mostra sobre o desenvolvimento eficaz da RSC no esporte. O autor indica que esse desenvolvimento é composto por três questões e uma delas é o âmbito das questões críticas. É importante frisar que essas ideias estão relacionadas ao futuro da RSC no esporte.

As questões críticas compreendem como a reflexão crítica pode ser inserida no âmbito da RSC. No caso do esporte, correspondem à exploração de futuras disposições alternativas, buscando capacitar grupos sociais marginalizados. Ao utilizar a atividade social com base no esporte, é factível que a busca da emancipação e libertação seja aplicada em grupos que podem ter suas vidas mudadas por meio do esporte. Quando se trata de ONGs, esses pontos possuem mudanças mais profundas, pois o trabalho é voltado para redução da pobreza, oferecimento de empregos melhores, assim, facilitando o acesso à educação. Logo, as organizações precisam ponderar as contradições que eventualmente têm a chance de surgir, levando em consideração que a responsabilidade social genuína não repousa somente no patrocínio de um programa esportivo ou na doação de fundos. É preciso considerar que as práticas de atividades de RSC fortalecem o vínculo com a comunidade (Smith & Westerbeek, 2007; Rosca, 2011; Giulianotti, 2015).

A partir do que o autor pontuou, pode-se estabelecer uma ligação com a metodologia da love.futebol, apontada por alguns entrevistados como motivação para escolha da mesma e como diferencial competitivo. A metodologia da organização, por posicionar a comunidade como protagonista do projeto, confere fortalecimento comunitário, autoestima, encontra talentos, lideranças e mostra novos caminhos. Tais aspectos transformam a quadra ou campo em uma plataforma de sustentabilidade social perene, isto é, que não acaba com a entrega do projeto, mas começa após sua inauguração. Portanto, a partir do momento que o patrocinador opta pela love.futebol, a comunidade escolhida para receber o projeto pode se desenvolver em diversos aspectos, pois a metodologia se mostra como uma forte ferramenta de mudanças profundas na comunidade.

Também foram mencionados a internacionalização da marca, parceiros (jogadores) e o material visual. Assim, podemos considerar que esses pontos colaboraram fortemente para promover o patrocínio na RSC, visto que essa ligação aumenta a percepção da responsabilidade social e, provavelmente, aumenta a credibilidade da marca. A percepção de RSC parece funcionar como um mediador nesse tipo de vínculo de patrocínio (Uhrich et al., 2014).

4.3.2. Categoria B. Stakeholders

A categoria B engloba três subcategorias que correspondem os agentes que fazem parte do processo: consumidor, comunidade e colaborador. Tendo como unidades de análise: impactos esperados no consumidor, comunidade e colaborador por parte da empresa patrocinadora.

1) Consumidores e comunidade

As subcategorias consumidores e comunidades foram aglutinadas devido a forma como os entrevistados responderam às perguntas, mesclando o conteúdo. Assim, para não haver quebra de informações, optou-se pela junção e assim, apresentar tais subcategorias juntamente.

“Para o público interno mostrar que a organização Odebrecht tem uma preocupação com sua comunidade do entorno, como também mostrar isso para os colaboradores, para a mídia, para a sociedade como um todo mostrar que a organização também tem esse enfoque na área social. Ela não está apenas pensando em capitais, em recursos. [...] A Arena Pernambuco Negócios e Investimentos a todo o momento buscou interagir e ter essa parceira com comunidade do entorno. Isso é fundamental para o nosso negócio. Nós acreditamos que não vamos ter sucesso se a comunidade do entorno não estiver inserida no nosso negócio” (E1)

“O público externo foi apenas uma consequência. O foco maior era no público interno, a comunidade” (E1)

“Na comunidade, a gente visualizou, além do benefício de ter realmente um aparelho social bom, uma infraestrutura adequada, que elas não tinham... Era fortalecer bastante a comunidade, o núcleo da comunidade. Porque existe uma associação lá, mas o projeto trouxe um fortalecimento muito forte. [...] Desenvolver alguns sentimentos que eles ainda não tinha desenvolvido. E é uma comunidade que vai permanecer próxima à nossa rodovia. Uma comunidade que não vai desapropriada, não vai ser realocada. É uma comunidade que a gente sempre vai ter o convívio. Então, é muito interessante para eles que eles tenham esse desenvolvimento, que eles possam evoluir tanto socialmente, como economicamente.” (E2)

“No caso dos nossos usuários, o nosso maior benefício foi exatamente a visibilidade que a empresa ganhou até porque o nosso viés de mídia expositiva é muito importante porque se tratando de empresa, o tipo de empresa, o pedágio muitas vezes não é bem visto. [...] Então, o projeto não é diretamente para os nossos usuários, mas ele fez com que a concessionária tivesse muita mídia positiva na imprensa local, regional como uma empresa que desenvolve projetos sociais que apoiam esses projetos. Eles viram um pouco do que eles estavam investindo tem um retorno. [...] Nossos usuários se beneficiam mais no que diz respeito ao conhecimento de que a empresa que está ali trabalhando e que ela oferece um retorno para a sociedade também.” (E2)

“Consumidor não. Em nenhum momento. O nosso propósito sempre foi fazer uma incidência direta sobre a comunidade. Nós temos uma situação muito particular que é o Salinas Maragogi é a melhor oportunidade de emprego que existem em uma distância entre Maragogi e Maceió. Nós somos a melhor oportunidade de emprego, maior arrecadador de ISS do município e Alagoas é o estado com o pior IDH do Brasil. Então, é óbvio que isso se reflete para gente em uma carência de mão de obra qualificada, de mão de obra como um todo. Tanto que a gente tem funcionário que tem 25 de casa. Cara que era lavador de prato e hoje é nosso chefe de cozinha. A gente entende que tem uma responsabilidade para com a comunidade para poder se beneficiar dessa melhoria do entorno, mas também a gente entende que pelo fato de nós termos essa preponderância sobre a sociedade economia local a gente tem um dever de fazer essa entrega lá.” (E3)

“Eu acho assim que tanto a comunidade como consumidores para a Coca-Cola são praticamente o mesmo público porque a comunidade é nosso consumidor, a comunidade que a gente impactou também são nossos consumidores e o público de fora a gente queria que tivesse a mesma experiência de quem estava lá dentro da comunidade participando [...] O impacto que a gente queria gerar no público-alvo é que as pessoas a partir do momento que tivessem acesso ao um lugar seguro que elas pudessem praticar atividades físicas, elas iam ser pessoas cada vez mais saudáveis mais felizes, pessoas que iam ter equilíbrio de vida cada vez melhor, porque esporte significa saúde, esporte traz equilíbrio para várias instâncias da vida. Quanto mais as pessoas tivessem uma vida mais equilibrada, mais saudável, mais feliz, as pessoas também consumiriam mais a marca.” (E4)

Apesar de o entrevistado 4 pontuar que o público interno e externo seria o mesmo, levantou-se a questão do público consumidor que não faz parte do projeto.

“A gente queria mostrar para esse público também, a importância da prática de atividades físicas a gente queria mostrar que a Coca-Cola é uma empresa que se preocupa com a sociedade, tanto que ela patrocina a construção de campos futebol em comunidades porque sabe da importância de uma vida equilibrada e saudável e da importância da prática de atividades físicas nesse sentido. A gente queria fazer com que esse objetivo impactasse principalmente a comunidade, porque ela é a população mais carente de lugar para a prática de atividades físicas, mas que essa mensagem da importância da prática de atividades físicas chegasse também pra toda população e as outras classes sociais também.” (E4)

“O público interno é uma história de transformação, é como você consegue através do esporte, através da união, em prol de um objetivo comum, você consegue unir tantas pessoas com diferentes problemas, diferentes entendimentos, com diferentes níveis de educação e todas elas impactadas por uma comunidade muito violenta, cheia de problemas, com desemprego. Muitas vezes falta de educação, falta até recursos básicos, mas você consegue unir essas pessoas em prol de uma transformação, um bem comum. Então era uma quadra que já existia, mas que estava abandonada, que carecia de melhorias. Inclusive o entorno dela era muito precário. Você consegue através desse trabalho colocar sementes de liderança de trabalhos que podem ser desenvolvidos pela própria comunidade. Você eleva a autoestima daquela comunidade, você faz um trabalho de interação, de mobilização e você identifica na comunidade os líderes, as pessoas que podem liderar esse processo e o resultado foi excelente.” (E5)

“[...] É o único canal, no Brasil, de esportes que apresenta projetos e patrocina e apoia projetos de cidadania corporativa, a Caravana do Esporte. Esse é um projeto desenvolvido pela ESPN há 15 anos e que vem então dando frutos de atendimento a diversas comunidades no interior do Brasil. Sempre em comunidades carentes com o apoio da UNICEF e Instituto Apoio e Educação da Ana Moser. Então é difícil visualizar outros canais de

entretimento que tenham um viés tão de responsabilidade social tão forte como a ESPN. Então esse é um primeiro ponto, a ESPN já tem essa cultura. Segundo, quando a gente resolveu apoiar e disseminar o apoio da quadra, a inauguração, o projeto em si... O que a gente precisa fazer agora é continuar contando histórias que são geradas dentro da quadra ou no próprio entorno da quadra. A gente precisa levar essas histórias aos assinantes, porque nós contamos quando fizemos o mutirão. Foi a primeira vez que a gente mencionou o projeto para o público. Na inauguração da quadra fizemos novamente uma comunicação aos assinantes e ao mercado, inclusive o mercado de mídia e a imprensa como um todo.” (E5)

Conforme as colocações dos entrevistados, observa-se que os esforços tinham como foco principal a geração de impactos positivos no público interno (comunidade), o público externo (consumidores), por sua vez, seria impactado indiretamente por essas ações. Ou seja, os patrocinadores visavam o fortalecimento de imagem de marca vinculada a um comprometimento com a sociedade e assim poderiam mostrar aos seus consumidores que existe uma preocupação de gerar benefícios para a sociedade além do lucro.

As empresas que buscam comunicar sua responsabilidade social para os consumidores também precisaram estar cientes de que o grau de coerência entre a empresa e a causa tem forte influência sobre a motivação atribuída e, consequentemente, nas avaliações (d'Astous & Bitz, 1995; Weeks et al., 2008; Urich et al., 2014). Isto é, não basta apenas realizar trabalhos na área da responsabilidade social corporativa sem pensar na sinergia entre a causa escolhida e a essência da empresa. Os mesmos autores, como mencionado no capítulo 2, afirmam que para o patrocínio de causa comunicar a RSC, os *stakeholders* precisam ser capazes de compreender essa relação de patrocínio, assim como a mensagem que será comunicada.

Ao fazer uma relação com os trechos acima e o referencial teórico, foi constatado que de fato existia um propósito ao vincular o patrocínio a uma causa social, deixando claro para os *stakeholders* (comunidade e consumidores) que existiam congruências entre os projetos que as empresas queriam executar, a natureza das empresas e da love.futebol. Por exemplo, Coca-Cola, ESPN e Arena Pernambuco têm uma essência e posicionamento voltado para o futebol; a CRA e Salinas do Maragogi All Inclusive Resort encontraram no esporte um caminho para atender suas demandas sociais.

Mais um aspecto relevante apresentado nas discussões é que a Arena Pernambuco e a CRA, que fazem parte do mesmo grupo empresarial (Odebrecht), possuíam exigências contratuais que envolviam projetos sociais no entorno para poderem realizar seus trabalhos, assim como necessitavam mostrar para a sociedade que os empreendimentos poderiam, de alguma forma, gerar benefícios.

“Nós, da Arena Pernambuco, tínhamos alguns indicadores sociais para poder atender. Esses indicadores eram, podemos dizer exigências do Governo do Estado de Pernambuco. Exigências contratuais.” (E1)

“Temos casos de obras que a comunidade expulsou a empresa isso ocorreu no início da organização, que tem 70 anos. Com esses aprendizados enxergamos que a comunidade é um dos maiores parceiros para que um negócio tenha sucesso.” (E1)

“A gente fez o diagnóstico nas comunidades lindeiras à Concessionária Rota do Atlântico. A gente ia desenvolver projetos sociais na área do entorno para beneficiar a comunidade que está aqui adjacente a nosso empreendimento.” (E2)

“É um empreendimento que muitas vezes tem certa rejeição porque você está cobrando dinheiro das pessoas para que elas possam transitar, apesar de que existem muitos benefícios para o consumidor que utiliza o pedágio, mas muitas vezes existe um bloqueio inicial e a gente precisa construir a nossa imagem perante esses usuários para que eles comecem a ver a empresa como um benefício para eles. Como uma coisa positiva, você entrar no pedágio e também reconhecer que aquela empresa é socialmente responsável.” (E2)

O Salinas do Maragogi All Inclusive Resort, também possuía a necessidade de melhorar as condições da população no entorno, pois além de dar acesso à cultura, esporte, educação (por meio de outros projetos e o da love.futebol), a empresa passaria a oferecer melhores condições para uma potencial mão de obra vinda da comunidade do entorno. No entanto, também possuía outra pretensão, como pode ser visto no seguinte trecho:

“Preencher o vácuo do poder público. Que é totalmente omissor. Eu fui em uma casa em cachoeira, em uma visita com Mano¹, que o cara disse que o banheiro da casa dela era fossa seca. E eu não sabia o que era fossa seca

¹ Diretor de Operações da love.futebol

em 2012. E era um buraco no chão. Existe um vácuo do poder público e a gente por ter poderio econômico e poder de influência local, a gente preferiu agir diretamente. Esse foi o pensamento da gente. ” (E3)

“Todos os dias nós temos 500 forasteiros, pessoas de fora de Maragogi nas nossas instalações, e a gente depende do entorno, depende do meio ambiente, da cidade e tal. Então, garantir um bom relacionamento com a comunidade para gente é algo vital para o nosso negócio. O nosso negócio é local. É um empreendimento imobiliário. É um hotel. Ele depende do lugar. A gente precisa ter um bom relacionamento com o entorno e também fazer aumentar nosso poder de atratividade para a comunidade querer trabalhar com a gente ou fornecer para gente. ” (E3)

Perante o que foi apontado pelos entrevistados 1, 2 e 3, é relevante relacionar ao que Hardy e Sutton (2007) e Greenhalgh e Greenwell (2013) falam a respeito dos objetivos vinculados ao patrocínio. Para os autores, alguns patrocinadores têm tentado usar o patrocínio no âmbito esportivo para demonstrar o seu compromisso com determinada comunidade. Esse tipo de patrocínio tem mais potencial do que qualquer outra ferramenta promocional no impacto direto na comunidade.

Apesar de os demais patrocinadores não possuírem fábricas ou empreendimentos próximos ao local que o projeto foi realizado, também foram capazes de envolver os *stakeholders* de maneira positiva, não apenas por se tratar de um projeto social, mas também pela metodologia da love.futebol, que consiste no trabalho voluntário.

Todos os patrocinadores estavam ligados a uma causa que se configura como um meio efetivo para as empresas comunicarem suas iniciativas de RSC para os *stakeholders* (Geue & Plewa, 2010). Ademais, quanto mais um patrocinador é visto sendo direcionado por valores corporativos, estratégias e desejos de satisfazer os *stakeholders*, maior é a noção de que a empresa é socialmente responsável (Geue & Plewa, 2010).

2) Colaboradores

“Você realizando esse tipo de trabalho social você acaba estimulando, sim, os demais colaboradores. Inclusive, durante o projeto nós procurávamos inserir os colaboradores nos mutirões, eventos. Era uma preocupação nossa poder estar sempre envolvendo, não somente a área social da arena, mas

envolvendo todos os funcionários, colaboradores para poder integrar no projeto como um todo. Nosso objetivo era esse. Todo momento, nas etapas do trabalho social... Em cada etapa integrar esses colaboradores no projeto. Para eles também se sentirem parte do negócio, do trabalho. Para que não parecesse apenas uma coisa só da empresa, mas sim de todos. ” (E1)

“A gente teve uma participação bastante positiva dos nossos funcionários, apresentamos o projeto internamente para os nossos funcionários. Inclusive, a love.futebol veio aqui apresentar a metodologia, veio apresentar o que consistia o projeto e quando a gente fez intervenções na comunidade, nossos funcionários também participaram. Então, a gente fez vários momentos de encontro. Fizemos mutirão.... Alguns foram bem marcantes. Encontros, fizemos até uma inauguração. Teve um jogo entre a comunidade e os funcionários. A gente sempre tentou envolver também o nosso público interno, os nossos funcionários na comunidade e no projeto. ” (E2)

“Nossa equipe de manutenção participou ativamente, inclusive gerando ruídos na época com a equipe, o que faz parte de qualquer projeto. E alguns deles são moradores da comunidade e todos eles souberam do projeto. Isso tinha uma intenção de fazer essa relação. Eles foram envolvidos tanto porque eles foram afetados pelo projeto, como também porque eles foram convocados a participar. Tipo, horário de trabalho eles iam fazer parte do projeto. ” (E3)

“A gente não necessariamente estimulou. Não porque não podia. Provavelmente por quantidade de coisas para fazer versus falta de recursos para organizar a ida do trabalho voluntário, mas a gente estimulou que as pessoas visitassem os jogos da copa Coca-Cola e alguns aconteciam até nos campos construídos. Como por exemplo, aqui no Rio de Janeiro, no Morro do Alemão. Então a gente teve vários colaboradores visitando e conhecendo tanto o projeto Copa Coca-Cola como o campo de futebol. ” (E4)

“Em primeiro lugar que vem em mente é o orgulho de você participar dentro de uma empresa que tem essa preocupação. Segundo, a própria mensagem de cidadania corporativa que acontece dentro de um projeto como esse. Então o impacto de você ouvir essa história de dentro da empresa e de você ver efetivamente o resultado daquele projeto, daquele empenho, são coisas muito diferentes. E mais ainda, você participar do mutirão da pintura, como nós pudemos proporcionar para algumas pessoas, é muito mais interessante porque você se sente parte daquele projeto, você sabe que você deixou ali não a pintura apenas, mas um desejo de que tudo ocorra bem, que os projetos sejam desenvolvidos da maneira ideal, da forma como a gente no início idealizou de fato. ” (E5)

Após análise os trechos, conclui-se que a maioria dos patrocinadores envolveu seus colaboradores durante o desenvolvimento do projeto, o que se mostrou como um ponto bastante positivo para as empresas patrocinadoras, visto que mercado alvo primário para comunicação de RSC envolve os próprios

funcionários da organização, o que sugere que a RSC pode melhorar a satisfação dos funcionários (Plewa & Quester, 2011).

Conforme colocado no capítulo 2, os indivíduos envolvidos são mais suscetíveis a ter uma maior apreciação do benefício dos investimentos do patrocinador na comunidade. Esse envolvimento atua como uma proposta de moderação e eficácia de patrocínio em termos de RSC para colaboradores e consumidores (Meenaghan, 2001; Plewa & Quester, 2011).

Como também apresentado no capítulo 2, outro fator de influência que tem relação direta com os colaboradores envolve o compromisso de patrocínio. É o caso de patrocinadores que promovem ações de voluntariado junto aos seus colaboradores. É esperado que as percepções de RSC variem entre os colaboradores que participarem das atividades e os que não (Muthuri et al., 2009; Plewa & Quester, 2011). Neste caso, temos patrocinadores que envolveram bastante seus colaboradores no processo e outros que apenas informaram ou proporcionaram tal experiência para poucos. Como o foco da pesquisa está relacionado às motivações dos patrocinadores, este ponto não foi abordado em profundidade.

Somando-se os colaboradores aos consumidores (internos e externos), como apresentado, esses *stakeholders* podem influenciar a eficácia do patrocínio, por meio de sua influência sobre o processo de mensagens de patrocínio (Plewa & Quester, 2011), como abordado no capítulo 2. Essa colocação pode ser comprovada, principalmente, a partir das diferentes necessidades de alguns patrocinadores de desenvolver projetos no entorno de seus empreendimentos.

4.3.3. Categoria C. Objetivos

Na categoria C, os objetivos são divididos em duas subcategorias: objetivo empresarial e de patrocínio. Para essa categoria as unidades de análise foram as seguintes: conhecimento se os responsáveis pelos projetos tinham objetivos claros e bem definidos; percepção do tema patrocínio (como

as corporações percebem a promoção de marca por meio desse tipo de patrocínio).

1) Objetivo empresarial

“O objetivo empresarial sempre existe em empresas privadas e os nossos objetivos empresariais são dois. Primeiramente, como falei em perguntas anteriores, que a organização Odebrecht acredita que um negócio, um ativo da empresa não terá sucesso se não envolver a comunidade local. Isso é um princípio da organização. É um objetivo nosso, interagir com a comunidade local para poder ter sucesso no negócio. A gente acredita que se a comunidade do entorno não ‘tiver’ conosco, não estiver apoiando o nosso negócio, nós não teremos sucesso. E o outro objetivo é já com um cunho mais empresarial mesmo... É atender os requisitos do contrato de concessão da PPP (parceria público-privada) da Arena Odebrecht e o Governo do Estado.” (E1)

“O objetivo empresarial era justamente ter um bom relacionamento com a nossa comunidade do entorno. Isso é importantíssimo para o pedágio porque qualquer problema que a gente tenha com a comunidade pode refletir diretamente no nosso funcionamento. Então, a gente tem essa necessidade de ter um relacionamento bom com a comunidade e, como falei, ter um reconhecimento, ter um alavanque da marca da empresa, da visibilidade da empresa no mercado. Como uma empresa socialmente responsável.” (E2)

“Os objetivos empresariais eram fazer a incidência sobre a comunidade. A comunidade é um stakeholder da gente. Acionista, colaborador, fornecedor, comunidade e o cliente.” (E3)

“O objetivo de marca era ter visibilidade dentro das comunidades. Por isso que eu falei que o projeto entregava tão bem, além de entregar o propósito da marca, além de entregar o valor compartilhado, ele entregava essa terceira lente que é a visibilidade da marca e a associação da marca com a atividade física, com a promoção da atividade física, que é um dos nossos objetivos.” (E4)

“O objetivo relativo à cidadania corporativa, responsabilidade social e a mensagem que o esporte pode transformar vidas.” (E5)

2) Objetivo de patrocínio

“Nunca foi. Sendo bem sincero e prático na resposta. Nunca foi nosso objetivo, nunca foi nosso interesse. O objetivo mesmo foi, como falei, a gente acredita que envolvendo a comunidade local, vamos ter sucesso no negócio, a comunidade vai aceitar nosso ativo, nosso negócio e requisito legal. E também mídias sociais é uma consequência, mas em relação a patrocínio nunca foi pensado. Captar patrocínio, vendas de camarote, área Premium.” (E1)

“Visibilidade e o relacionamento com a comunidade. Importante falar. Porque a questão da visibilidade é importante, mas a gente também tem a preocupação dar realmente esse retorno à comunidade, de ter portas abertas com a comunidade... A comunidade aceitar a empresa no local.” (E2)

“Não tinha objetivo de patrocínio.” (E3)

“O objetivo era que nós pudéssemos ter visibilidade tanto na comunidade, que a gente aumentasse a presença da Coca-Cola dentro das comunidades no Brasil, como fora da comunidade para que as pessoas pudessem ver como que a Coca-Cola é uma marca que estimula uma vida ativa pelo Brasil. Isso a gente conseguiria através principalmente de relações públicas, através de imprensa, mídia espontânea. Os resultados foram excelentes, muito bem atingidos.” (E4)

“Esse projeto Copa Coca-Cola era muito pouco relacionado com o aumento de vendas. Era mais relacionado com o fortalecimento da marca. Impactar as vendas em longo prazo, mas que não é uma coisa mensurável em curto prazo.” (E4)

“Eu entendo que dentro do projeto de cidadania corporativa, o que você tem em mente é que você trabalha para uma empresa que não é uma ONG, você trabalha para uma empresa comercial com fins lucrativos, então você não pode perder isso do seu foco. Mas a mensagem que você pode passar para o teu público aí sejam os *stakeholders*, os patrocinadores, explorar isso na tua marca é que no momento em que os patrocinadores de um modo geral, os clientes, os assinantes, as afiliadas. Elas querem trabalhar em parceria com ESPN, elas trabalham em parceria por conta da qualidade de transmissão da cobertura dos eventos. Mas hoje em dia a cidadania corporativa não acontece só dentro da ESPN, acontece no mercado. Então os clientes estão preocupados em conquistar parcerias, ou investir em parceiros que tenham a mesma mentalidade que eles. Então você vê por exemplo, clientes, ou mesmo não são necessariamente clientes da ESPN atuais, mas são patrocinadores em potencial, são clientes que podem se aproximar da ESPN, entendendo que no momento em que eles investem eles sabem que vai chegar em determinado ponto dessa cadeia de valor que a ESPN vai sim investir no social.” (E5)

Optou-se por separar os objetivos empresariais e de patrocínio para mostrar se os entrevistados foram capazes de distinguir a diferença entre os tipos de objetivos. No que diz respeito aos objetivos empresariais, mais uma vez, a questão do bom relacionamento com o entorno foi apresentada como também a visibilidade e fortalecimento do posicionamento. Em relação aos objetivos de patrocínio, alguns patrocinadores apontaram que não existiam; já os outros comentaram sobre visibilidade, fortalecimento de marca e reputação no mercado, visando atrair parceiros.

A partir dos objetivos apresentados pelos entrevistados, pode-se interligar com alguns estudos apresentados no referencial teórico.

- Aumento da conscientização da empresa: ou seja, o patrocínio tem sido utilizado como ferramenta para aumentar a consciência ou educar o público sobre as capacidades da empresa (Mullin et al., 2007; Greenhalgh & Greenwell, 2013). Tal ponto está presente em todas iniciativas dos patrocinadores da love.futebol e está vinculado à visibilidade e reputação da marca;
- Melhoria da imagem corporativa: este ponto foi comentado por alguns patrocinadores em mais de uma pergunta e se caracteriza como um objetivo um pouco mais complexo do que o aumento da conscientização das empresas, pois envolve a tentativa de melhorar a imagem de uma empresa por meio do patrocínio no esporte. Por conseguinte, os patrocinadores que se envolvem em projetos esportivos, esperam que o público tenha uma imagem positiva da empresa (Shank, 2005; Mullin et al., 2007; Greenhalgh & Greenwell, 2013);
- Alterar a percepção do público: é similar ao reforço da imagem corporativa, mas a mudança da percepção depende da visão da empresa e a que tipo de esporte ela está se vinculando. A chave para alterar esta percepção é encontrar propriedades ou eventos que façam parte do estilo de vida do consumidor (Irwin & Asimakopoulos; 1992; Irwin et al., 2008; Greenhalgh & Greenwell, 2013). Diante do cenário apresentado na pesquisa, foi exatamente o que os patrocinadores fizeram ao optarem pelo futebol para atender às suas demandas, pois o esporte fazia parte da realidade das comunidades e atuaria como um catalisador. Como já foi comentado, algumas empresas têm esse esporte em sua essência e outras encontram na modalidade esportiva um caminho para atingir os objetivos. Além disso, está relacionamento ao fortalecimento de marca;

- Construir negócios: o esporte oferece uma oportunidade para a construção de relacionamentos com outras empresas, afiliados e clientes comerciais para além das operações diárias de negócios (Irwin et al., 2008; Greenhalgh & Greenwell, 2013). Esse ponto foi fortemente pontuado pela ESPN, que busca fortalecer sua imagem e reputação com o intuito de atrair parceiros;
- Aumentar a consciência do público alvo: o patrocínio pode aumentar a consciência de uma determinada marca dentro do mercado-alvo do patrocinador (Greenhalgh & Greenwell, 2013). Como os mercados-alvos prioritários são as comunidades que receberam os projetos, a percepção e imagem que esse público terá a respeito da empresa tem grandes chances de ser diferente do que um público secundário, por exemplo. Ao relacionar esse panorama aos patrocinadores da love.futebol, percebemos que, de fato, isso pode ser confirmado. No caso deste trabalho, podemos citar como exemplo a Arena Pernambuco (Odebrecht), pois, apesar dos escândalos de corrupção, a imagem da empresa na comunidade que recebeu o projeto é positiva, segundo a pesquisa de impacto realizada pela love.futebol. Outros patrocinadores que podemos citar são a Coca-Cola por meio da Copa Coca-Cola, Salinas do Maragogi All Inclusive Resort mediante o forte comprometimento com a comunidade no entorno.

Os trechos a seguir mostram as declarações relacionadas aos resultados que pretendiam alcançar e quais foram alcançados.

“Ter a comunidade satisfeita, olhando para o nosso negócio de forma positiva. Ver a Arena Pernambuco Negócios e Investimentos como uma empresa que realmente tem um cunho social e está ali na comunidade, está ali inserida. [...] Isso era uma meta e acho que alcançamos isso através daquela pesquisa que vocês fizeram foi muito positiva para gente isso deu um norte que o resultado estava sendo alcançado. E outra meta, agora empresarial, foi atender os requisitos legais contrato. Todo momento com a implantação da Arena Penedo e com a Jogada do Futuro, ambos projetos da love.futebol, a gente, em todo o período de contrato de concessão, que está se encerrando, mas mesmo assim conseguimos cumprir. A gente saiu, mas cumpriu todos os

requisitos legais do contrato de concessão na área social. Atendeu perfeitamente.” (E1)

“A gente teve um resultado muito positivo do projeto tanto pelo sentimento que tivemos na comunidade, no retorno por parte da comunidade... A love.futebol fez um trabalho de pesquisa com os moradores lá e foi bem positivo. E a segunda coisa é em relação a como eu falei... A mídia, a visibilidade da empresa. Com isso, nós tivemos todos os objetivos alcançados. Foi bem positivo.” (E2)

“O resultado a gente ainda está buscando na verdade. Tem um resultado de propósito de entendimento de missão e a nossa missão é desenvolver a região norte. Hoje, nossa missão é desenvolver o litoral norte de Alagoas com negócios que gerem impactos positivos, na sociedade, respeitem o meio ambiente e promovam o desenvolvimento das pessoas. [...] Então, uma parte era atender a nossa missão e outra parte era qualificar as comunidades. Então, são esses dois pontos. Atendimento a missão e melhor relacionamento com a comunidade para garantir a convivência e atratividade.” (E3)

“Nós somos uma empresa que está em desenvolvimento ainda, então tem muita coisa que a gente ainda não faz. Mas o segundo ponto é que talvez a gente não tenha um momento onde a gente vai chegar e vai dizer ‘cumprimos’. A entrega é ao longo caminhada. As entregas da gente são entregas que vão acontecendo no dia a dia, atendimento à missão é tudo.” (E3)

“Os campos de futebol da love.futebol são presença perene de Coca-Cola na comunidade, porque sempre todo mundo vai sempre lembrar que a Coca-Cola junto com a love.futebol construíram os campos de futebol. Temos a aplicação de marca em volta dos campos de futebol, marca Coca-Cola está lá de forma perene. Também tivemos resultados muito positivos quando da construção dos campos de futebol pelas comunidades através de imprensa. Isso é uma coisa que é muito positiva pra as empresas e que é muito valorizado na companhia. Porque a mídia espontânea é mais do que a mídia por si só. É um assunto tão interessante pra a população que gerou interesse espontâneo de saber-se mais sobre esse assunto. A gente teve muitas matérias tanto em imprensa impressa como em TV inclusive. É um assunto que gerou muito interesse espontâneo da população.” (E4)

“Um dos objetivos foi a inauguração da quadra e o apoio da comunidade. Então esse objetivo foi alcançado, com não só apoio, mas a mobilização, a interação, o sentimento a emoção que a gente sentiu do lado daquelas pessoas que trabalharam no projeto desde o início. A segunda percepção, ainda muito recente, não é nem percepção já é um acordo feito, a gente vai ter 3 projetos sociais trabalhando na quadra.” (E5)

De acordo com a maioria dos entrevistados, os objetivos foram alcançados. Contudo, é relevante evidenciar que cada empresa tem sua forma de mensurar os objetivos, assim como divergem em relação à comunicação e divulgação do trabalho com RSC no esporte. As investigações sobre a eficácia das

campanhas comunicando a responsabilidade social corporativa raramente tem incluído percepções de RSC como uma variável de resultado real (Yoon et al., 2006; Plewa & Quester, 2011).

4.3.4. Categoria D. Constatação de benefícios a partir do patrocínio social

Na categoria D, analisou-se se as empresas patrocinadoras foram capazes de constatar benefícios; para tal, a criação de métricas e um meio de aferição de impactos eram esperados, para saber como as empresas mediam os resultados do projeto. Logo, as unidades de análise são: busca pelo conhecimento de métricas usados no mercado ou de outras formas para aferir os impactos de um patrocínio social e se houve benefícios reais.

“A partir do momento que sua comunidade do entorno ela está satisfeita, a partir do momento que você está cumprindo questões contratuais, consequentemente, você não vai ter danos. Não é diretamente um benefício, mas você evitou um malefício. [...] Não teve nada relacionado aos negócios. Estou tentando imaginar um benefício. Teve impacto positivo na mídia local, mas de negócios não. Não fechei nenhum negócio porque tive essa parceria com a love.futebol.” (E1)

“A gente não trabalha com venda direta. É como eu falei, além do trabalho que a love.futebol fez de mídia, de marketing que a empresa teve... A gente teve muita visibilidade, inclusive interna, dentro do nosso corporativo. Visibilidade em relação às outras empresas da corporação. Nós somos um ativo, de uma empresa que é a Invepar e de uma empresa que é a Odebrecht. E elas têm muitos outros ativos. Então, a gente teve uma visibilidade interna também que é bem importante para gente. E a questão maior em relação ao negócio é realmente isso. Era nosso primeiro ano de operação, nós estávamos iniciando aqui no mercado. É muito nova essa questão do pedágio em Pernambuco. [...] É a questão de ter a nossa marca visível, nossa marca vista relacionada a uma corporação que já tem reconhecimento em responsabilidade” (E2)

“É muito difícil para a gente correlacionar porque nós entendemos que há diferença de emprego de produtos de consumo. Não, a gente não consegue identificar hoje uma melhoria do nosso negócio por causa desse projeto.” (E3)

“Sim com certeza. Temos o que a gente chama de saúde de marca, que são atributos relacionados à imagem da marca. A imagem da marca ficou muito mais fortalecida em todas as comunidades que a Copa Coca-Cola aconteceu e principalmente nas comunidades onde a gente construiu os campos de futebol da love.futebol. Então com certeza a gente teve bons resultados.” (E4)

“Ainda não.” (E5)

Os benefícios comentados pela maioria dos entrevistados estão associados à intangibilidade. Entretanto, nenhum comentou a respeito de ferramentas de mensuração. É importante destacar que a ESPN inaugurou os projetos durante a execução desta pesquisa, por isso ainda não foi capaz de mensurar os benefícios e que os segmentos dos demais patrocinadores variam entre prestação de serviço e venda de produtos.

Na esfera da mensuração de resultados, a literatura fornece algumas evidências empíricas que abordam os benefícios econômicos da RSC de uma empresa. Assim, a pesquisa tem que confirmar o efeito positivo das percepções de RSC em várias frentes, por exemplo: satisfação, aquisição ou retenção de clientes (Smith & Westerbeek, 2007; Plewa & Quester, 2011). A satisfação é o principal retorno, sendo uma medida afetiva baseada na comparação entre as expectativas dos consumidores e do desempenho percebido de um produto ou serviço. A satisfação pode surgir a partir de qualidade de um serviço, como na melhoria da percepção de RSC e tem sido estabelecida como fator positivo influenciar de intenções de compra e recompra (Plewa & Quester, 2011).

Por outro lado, alguns autores mencionados no capítulo 2 alegaram que o investimento em RSC tem sido criticado devido à falta de clareza sobre o que pode ser considerado como uma despesa de RSC (Luo & Bhattacharya, 2006; Plewa & Quester, 2011). Contudo, nenhum dos patrocinadores informou os critérios para a mensuração dos benefícios.

Existe grande preocupação com a extensão da RSC e as intervenções baseadas no esporte que têm impactos sociais tangíveis e benefícios. As organizações que procuram a RSC se beneficiam das positivas exposições na mídia e outros exercícios que salientam a associação com a “boa causa”. Os valores sociais positivos relacionados à RSC se ligam fortemente à identidade da organização e, no caso da empresa, aos seus produtos. Entretanto, até que ponto as iniciativas de RSC são capazes de provar que as metas e os objetivos foram atingidos? A partir desse questionamento, percebe-se que os processos

de monitoramento e avaliação ainda passam por dificuldades de concretização (Giulianotti, 2015).

4.3.5. Categoria E. Perspectivas futuras para RSC no Esporte

A última categoria abrange as modalidades esportivas que as empresas pretendem trabalhar e se desejam continuar a realizar atividades no âmbito social. As unidades de análise da categoria E compreendem: conhecimento das modalidades de interesse dos patrocinadores, pretensões para o trabalho contínuo no desenvolvimento de atividades no âmbito esportivo e social.

“A empresa é uma empresa de construção civil que não tem trabalhos voltados para área esportiva, contudo, após a parceria com a love.futebol conseguimos mostrar para a organização que independentemente do negócio estar ligado ao esporte ou não, é viável poder diante de tudo que falamos, custo-benefício, engajamento com a comunidade, essa relação entre negócio, love.futebol e comunidade foi bastante positiva no caso desse projeto de Penedo e nós conseguimos multiplicar isso dentro da empresa. [...] A perspectiva é que organizações como essa, trabalhos sociais como esse, independentemente do negócio estar ligado ao esporte ou não, é altamente viável.” (E1)

“A gente tem outros projetos em desenvolvimento e não é especificamente do esporte [...] Nosso centro hoje é educação. O centro de responsabilidade social é educação, mas dentro da educação a gente consegue desenvolver esse viés do esporte. [...] Com esse projeto da love.futebol aprendemos que o esporte é um alavancador da comunidade, que ele tira as crianças de outras atividades, que consegue envolver principalmente os jovens e adolescentes.” (E2)

“Nós temos intenção de continuar, inclusive de avançar com o trabalho que a gente começou em 2012. [...] Nós temos intenção e dinheiro, mas a gente não tem como parar e dizer ‘vamos estruturar nossa plataforma de responsabilidade com o esporte’. [...] Nosso caso de empresa médio porte a gente não consegue. A gente ainda está muito ligado ali no caixa. [...] Não tem equipe nem tem plataforma estruturada. Tanto que minha resposta para você é uma resposta pouca precisa. Nós temos interesse, mas talvez nós nunca tenhamos organização, uma plataforma para um projeto de responsabilidade. Vai ser meio que na oportunidade que aparecer, alguém que provocar. É um traço da nossa característica, perfil de organização. Eu sei que não é o melhor, mas é o que tem.” (E3)

“A Coca-Cola ela tem o esporte no seu DNA e ela é uma parceira do esporte desde que a marca nasceu. Por exemplo, a marca é patrocinadora da Copa do Mundo da FIFA e dos Jogos Olímpicos. É a patrocinadora mais antiga de ambos os eventos, patrocinando eles há décadas. Quase cem anos. A gente continua entendendo a importância que se tenha um estilo de vida ativo para os benefícios da saúde e os sociais. [...] O esporte tem valores que são muito intimamente ligados aos mesmos valores que a marca Coca-Cola preza. Então, sem dúvida, a Coca-Cola vai continuar apoiando o esporte sempre que puder. Tanto porque sabe da importância de se ter estilo de vida ativo e saudável na saúde da população e também porque os valores do esporte se conectam muito com os valores da marca.” (E4)

“Sim [...] Então, tem uma situação da quadra que posso dizer que é ‘*ongoing*’ até o final desse ano que pode até mesmo ser renovado para o ano que vem. O projeto Caravana do Esporte é um projeto que está ‘*in place*’ desde 2000. A gente atende comunidades carentes através das prefeituras e das secretarias de educação. Esse projeto é da ESPN, é um projeto que a gente trabalha, apoia e executa o ano inteiro. Uma vez por mês, tirando o mês de dezembro, a gente roda pelo país. Executamos o projeto o ano inteiro.” (E5)

Todos os patrocinadores afirmaram que vão continuar a realizar projetos no âmbito da RSC, alguns focados na área esportiva, outros seguindo diferentes abordagens sociais. Contudo, após a experiência com a love.futebol, vão passar a considerar o viés esportivo em seus planejamentos.

A partir do momento em que os patrocinadores optam por um patrocínio de viés esportivo perene, eles pretendem envolver o público e comunicar mensagens mais relevantes, o que pode resultar no afastamento de plataformas tradicionais (transmissões) e na aproximação de parcerias baseadas em valores (Watt, 2010).

As entrevistas mostraram o envolvimento de empresas de diferentes segmentos no campo da responsabilidade social corporativa e que suas iniciativas podem gerar reações distintas.

A CRA e Arena Pernambuco, por pertencerem a um grupo (Odebrecht), que constantemente recebe atenção por parte dos veículos de comunicação, abordando aspectos negativos, sempre correrão o risco de o público não acreditar nos seus interesses sociais (Giulianotti, 2015). Outro fator correlacionado à atual situação das duas empresas citadas são as questões técnicas, também pontuadas pelo mesmo autor, que estão associadas ao desenvolvimento de estratégias e iniciativas de RSC. Esses processos enfrentam importantes estágios de desenvolvimento e ainda correm o risco de

aparecer uma “ação maquiada”, caso as atividades não estejam integradas de forma eficaz às estratégias da organização.

No cenário em que a Arena Pernambuco se encontra, devido à familiaridade que as pessoas têm com a marca, mais associações são feitas e existem menos chances de novas informações criarem grandes diferenças (mudança ou melhoria de percepção da marca por meio da divulgação dos projetos sociais, por exemplo) (Meenaghan, 2001; Plewa & Quester, 2011). Em relação à CRA, por ser uma empresa relativamente nova na região, possui uma marca com baixo nível de familiaridade e assim a percepção de RSC pode ser positiva, embora pertençam ao mesmo grupo (Roy & Cornwell, 2004; Lafferty, 2009; Plewa & Quester, 2011).

No caso da Coca-Cola e ESPN, o envolvimento tem como base ações maiores (Copa Coca-Cola e *Safe Place to Play*). Quando os patrocinadores procuram utilizar a RSC como uma medida para alcançar os objetivos, podem optar por um evento específico de relevância para comunidade (Plewa & Quester, 2011).

Em relação ao grupo Salinas, que depende fortemente do entorno para geração de mão de obra e desenvolvimento do empreendimento, o patrocínio pode aumentar a consciência da marca dentro da comunidade que recebeu o projeto (Greenhalgh & Greenwell, 2013) e também pode ser utilizada como entretenimento para os empregados, já que a mão de obra é local. Ademais, tem a oportunidade de aumentar a motivação pessoal e o orgulho corporativo (Irwin et al., 2008; Fullerton, 2010; Greenhalgh & Greenwell, 2013).

Patrocínio, esporte e RSC embasaram o questionário e, consequentemente as análises. Entretanto, a escassez de estudos que abordam o capital social e comunidade não permitiram mais explanações a respeito do assunto e, consequentemente, de possíveis ligações com o objeto deste estudo. Mesmo assim, a presente pesquisa conseguiu abordar alguns aspectos apontados pelo estudo de Miragaia et al. (2015), como: as corporações começaram a destinar esforços que envolvem a RSC, assim como têm realizado ações em prol da comunidade, considerando seus desafios e os possíveis impactos na cultura da empresa.

Portanto, de acordo com o que foi mostrado neste capítulo e baseado no referencial teórico, o patrocínio, esporte e RSC juntos podem ser incorporados às estratégias das empresas que buscam trabalhar a responsabilidade social de forma eficaz (Cutler; 2009; Watt, 2010). Porém, é crucial entender a realidade de cada empresa e o projeto social a ser patrocinado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar as motivações que impulsionaram os cinco principais patrocinadores dos projetos da love.futebol a escolherem a organização para atender aos seus interesses no âmbito da RSC.

Verificou-se que o objetivo foi alcançado, de maneira que se puderam conhecer as motivações que levaram os cinco principais patrocinadores dos projetos da organização social love.futebol a elegerem-na para atender aos seus interesses no contexto da RSC. Cada patrocinador, em face da especificidade de seus interesses e realidades, apresentou de forma clara os principais pontos de incentivo, sendo a metodologia e a credibilidade da organização as principais características.

No que concerne aos objetivos específicos, todos foram alcançados. Ficaram conhecidos os objetivos e motivações dos patrocinadores; evidenciou-se a participação dos patrocinadores no desenvolvimento dos projetos (procuraram informações sobre os projetos love.futebol, participaram de atividades que envolviam os projetos, alguns continuam utilizando o campo/quadra como meio de se manterem próximos às comunidades etc.).

Também se observou no discurso dos patrocinadores a incorporação da RSC nas suas atividades, as quais foram percebidas variações nos propósitos de acordo com os planejamentos de cada corporação. Assim, foi constatado que a love.futebol atendeu a determinadas lacunas que eles pretendiam preencher. Por exemplo, exigências contratuais ou as necessidades existentes baseadas em projetos específicos, como foi o caso da Odebrecht, CRA e Coca-Cola. Inclusivamente, é importante ressaltar que os patrocinadores consideraram a percepção por parte do consumidor como secundária, privilegiando as comunidades atendidas pelo projeto.

Os objetivos empresariais e de patrocínio não foram devidamente diferenciados. Neste ponto, percebe-se que ainda é necessário o amadurecimento corporativo nos quesitos patrocínio e RSC. Por fim, ficaram conhecidos quais os principais esforços realizados pela love.futebol que ocasionaram o interesse pela escolha da mesma. Os principais pontos

abordados são concernentes à metodologia e expertise no trabalho com comunidades.

Os resultados obtidos com esta pesquisa estão associados ao melhor conhecimento da relação patrocinador e love.futebol. A pesquisa permitiu entender o que cada patrocinador objetivava antes da escolha da organização; os principais diferenciais competitivos da love.futebol; confirmou-se que o esporte é uma forte ferramenta de engajamento; foram encontrados pontos positivos em relação à abordagem para com os patrocinadores e deficiências no mercado de patrocínio que envolve a RSC; confirmou-se que ainda não há métricas para mensurar devidamente os impactos gerados nos consumidores; foi confirmada a importância de envolver os colaboradores no processo; ficou clara a importância de entender as diferentes realidades de cada patrocinador e como isso pode ser benéfico para a comunidade e para love.futebol.

No aspecto da gestão de patrocínio por parte de organizações sociais, ficou perceptível que a conversa com o patrocinador antes e, principalmente, pós-projeto é imprescindível para o amadurecimento dos futuros planejamentos, principalmente para se conhecer as opiniões, sugestões e objetivos futuros.

5.1. Implicações teóricas e gerenciais

Esta pesquisa procura incrementar os estudos no âmbito da gestão esportiva, em especial relativo à responsabilidade social corporativa e patrocínio.

A discussão foi composta por abordagens concernentes ao patrocínio de causa social, à evolução dos conceitos de RSC, RSC no esporte e teorias de marketing. Nestas últimas foi discutido o mix de marketing e apresentou-se uma reconfiguração de forma a incentivar futuros estudos que contemplem as pessoas e a paixão na esfera esportiva. Mais uma questão considerável deste estudo é a reunião de discussões a respeito da RSC no esporte, patrocínio de causa social, RSC e o patrocínio de causa social no âmbito esportivo na língua portuguesa, visto que durante o processo de construção deste trabalho verificou-se a escassez de estudos no idioma.

Com base nos resultados obtidos com a pesquisa, empresas podem amadurecer o aspecto social dentro do campo do patrocínio, conscientizando clientes e a própria instituição, a fim de realizar projetos de cunho social que beneficiem tanto o público alvo quanto o organizador. Por ser um campo pouco explorado, a empresa que souber agir corretamente dentro dessa especificidade do patrocínio, poderá gerar impactos positivos para imagem da marca, reputação, bem-estar e realização pessoal dos colaboradores, além de ser capaz de levar a marca para comunidades e pessoas que podem não ter acesso a tal marca por vias tradicionais. Outro elemento significativo está associado à diferenciação no mercado, já que existe a possibilidade de a empresa tornar-se referência no mercado tradicional e social e, dessa forma, desenvolver diferenciais competitivos.

Evidenciou-se também que as organizações sociais podem ser importantes facilitadores na aproximação com as comunidades, no conhecimento das reais necessidades de cada uma, no despertar do voluntariado na empresa. A parceria entre empresas e ONGs, utilizando o esporte como meio de promoção do bem-estar e conhecimento daquele mercado alvo podem ser satisfatórias, como foi o caso estudado.

Ao se tratar especificamente da love.futebol, o presente estudo colabora para uma melhor compreensão do relacionamento entre a ONG e seus patrocinadores, de modo que se passam a conhecer as reais intenções, objetivos e futuros planejamentos dentro da temática que pode envolver a organização. Com isso, a love.futebol, além de ter um feedback a respeito dos principais projetos desenvolvidos, pode ser capaz de avaliar e rever as estratégias de relacionamento com os patrocinadores e diferenciar-se no mercado.

No tocante aos patrocinadores, o estudo pode ser capaz de amadurecer ou desenvolver os processos entre o patrocínio e o âmbito social, pois apresenta como grandes empresas de segmentos variados estão atuando no cenário da responsabilidade social corporativa, quais os objetivos, como esse mercado é percebido e principalmente como os patrocinadores podem se destacar, criar novas métricas e conhecer melhor seus consumidores.

Adicionalmente, é crucial reforçar que as ONGs, de uma maneira geral, são fortes aliadas dos patrocinadores, pois, muitas vezes, estão sediadas há anos na comunidade, conhecem os principais líderes, as regras, necessidades, pontos fortes, fracos etc. Esse relacionamento pode ser catalisado por meio do esporte, pois, na maioria das vezes, o esporte atua como ferramenta de integração e comunicação entre os patrocinadores, comunidade e ONG. Portanto, o impacto na comunidade pode incrementar a imagem de marca da empresa, melhorar a reputação ou torná-la conhecida e gerar melhorias na realidade da comunidade.

5.2. Limitações do estudo e futuras pesquisas

As limitações deste estudo compreendem o fato de que apenas os cinco principais patrocinadores da love.futebol foram entrevistados. No entanto, tal limitação não atrapalhou nos resultados. Outro aspecto envolve a coleta de dados. Durante essa etapa, percebeu-se que os responsáveis das empresas pela gestão dos projetos pertenciam a diferentes áreas de formação (Publicidade e Propaganda, Engenharia Ambiental, Turismo, Direito, por exemplo), o que pode ter dificultado a compreensão de algumas perguntas; entretanto, essa diversidade na formação dos entrevistados também agregou diferentes perspectivas, contribuindo na análise do fenômeno estudado.

É relevante ressaltar também a limitação bibliográfica sobre patrocínio, patrocínio de causa social, RSC e RSC no âmbito esportivo. Apesar disso, ainda é um campo em expansão, que nos últimos dez anos têm recebido mais atenção desde os estudos de Babiak, Wolf, Westerbeek. Contudo, ainda suscita novos estudos em segmentos variados.

Outro ponto, no que diz respeito à limitação bibliográfica, concerne aspectos relacionados à esfera comunitária, pois poucos estudos foram encontrados. Ao se tratar do mercado brasileiro, existe um potencial evidente no desenvolvimento de estudos, pois é um país que possui grande demanda social, carece de conhecimento a respeito das possíveis intervenções por parte de empresas e como o esporte pode ser uma ferramenta facilitadora.

Em relação a pesquisas e trabalhos futuros, pontos de partida podem ser identificados de acordo com os aspectos abordados neste trabalho, tomando como base as análises e propostas aqui encontradas. Uma possibilidade seria o estudo mais aprofundado da relação do “p” de paixão e do “p” de pessoas no contexto esportivo e social; já outra opção seria um estudo para medir os impactos dos patrocínios na comunidade e na empresa. Por fim, também é possível realizar estudos relacionados à percepção dos colaboradores na questão do voluntariado e no que isso impacta na sua relação com a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 259-281.
- Araújo, A. B. A., & da Silva Moura, D. J. (2014). Marketing e segmentação na atualidade: Revisão teórica sobre os 4ps. *Tecnologia & Informação*, 1(2), 7-23.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.
- Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports: antecedents and consequences. In D. Vrontis, Y. Weber, H. R. Kaufmann, S. Tarba & E. Tsoukatos (Eds.). *Business Research Challenges in a Turbulent Era*. Elounda: EuroMed Press. Proceedings of 4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business, Elounda, 2011, pp. 158-170.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28(2), 446-463.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.
- Bardin, L (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Bardin, L (2010). *Análise de conteúdo*. (5ª ed). Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2013). *Análise de conteúdo*. (5ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barros, A., & Duarte, J. (2005). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas.
- Bason, T., & Anagnostopoulos, C. (2015). Corporate social responsibility through sport: a longitudinal study of the FTSE100 companies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(3), 218-241.
- Bertoldo, C. P. (2000). *Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais*. São Paulo: Umesp.
- Bloom, P. N., Hoeffler, S., Keller, K. L., & Meza, C. E. B. (2006). How social-cause marketing affects consumer perceptions. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 49-55.
- Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California management review*, 18(2), 49-58.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper and Row.

- Bradish, C., & Cronin, J. (2009). Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 691-697.
- Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721-737.
- Brenkert, G. G. (2002). Ética do marketing social internacional. In: A. L. Andreassen (Ed.). *Ética e Marketing Social*. São Paulo: Futura.
- Brunk, K. H. (2010). Exploring origins of ethical company/brand perceptions: a consumer perspective of corporate ethics. *Journal of Business Research*, 63(3), 255-262.
- Buhanita, I. I. (2015). Dimensions in CSR: an evaluation of current definitions. *Romanian Journal of Journalism & Communication/Revista Romana de Jurnalism si Comunicare-RRJC*, 10(4), 64-72.
- Campestrini, G. R. H., Luz, A. D. P. R. G., & DaCosta, L. P. (2014). A Responsabilidade Social das Empresas Patrocinadores de Olimpíadas e Copa do Mundo da FIFA: Um estudo sobre as relações entre o ambiente corporativo e o ambiente esportivo. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD*, 4(2), 195-220.
- Carey, M., Mason, D. S., & Misener, L. (2011). Social responsibility and the competitive bid process for major sporting events. *Journal of Sport and Social Issues*, 35, 246-263.
- Carrillat, F. A., Lafferty, B. A., & Harris, E. G. (2005). Investigating sponsorship effectiveness: Do less familiar brands have an advantage over more familiar brands in single and multiple sponsorship arrangements? *The Journal of Brand Management*, 13(1), 50-64.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding. *Vital Speeches of the day*, 49(19), 604-608.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. (9th ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Casper, J. M., & Pfahl, M. E. (Eds.). (2015). *Sport Management and the Natural Environment: Theory and Practice*. London: Routledge.
- Chebli, L., & Gharbi, A. (2014). The Impact of the Effectiveness of Sponsorship on Image and Memorizing: Role of Congruence and Relational Proximity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 913-924.
- Chen, S. C., & Quester, P. G. (2009). A value-based perspective of market orientation and customer service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 197-206.

- Chiavenato, I (2004). *Recursos Humanos*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Coca-Cola (2016). *Copa Coca-Cola*. Consult. 04 Jun 2016, disponível em <http://www.cocacolabrazil.com.br/coca-cola-brasil/a-empresa-no-brasil>
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27(1), 42-56.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 611-622.
- Concessionária Rota do Atlântico. *Sobre a Rota*. Consult. 02 mai 2016, disponível em <http://www.rotadoatlantico.com.br/a-rota>
- Coppetti, C., Wentzel, D., Tomczak, T., & Henkel, S. (2009). Improving incongruent sponsorships through articulation of the sponsorship and audience participation. *Journal of Marketing Communications*, 15(1), 17-34.
- Cornwell, T. B. (1995). Sponsorship-linked marketing development. *Sport marketing quarterly*, 4, 13-24.
- Cornwell, T. B., Humphreys, M. S., Maguire, A. M., Weeks, C. S., & Tellegen, C. L. (2006). Sponsorship-linked marketing: The role of articulation in memory. *Journal of consumer research*, 33(3), 312-321.
- Correia, E. J., Santos, S., & Sete, M. W. S. (2010). Planejamento estratégico no varejo: a propaganda como ferramenta de venda. In N. Del Bianco, M. C. S. Barbosa & P. Puhl (Eds.) *Comunicação, cultura e juventude*. São Paulo: Intercom. Anais do XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Novo Hamburgo, 2010, p. 1-15.
- Costa, F. J. (2014) *Marketing e Sociedade* [Texto da disciplina do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB]. João Pessoa, [S.n.].
- Cottingham, M., Gearity, B., & Byon, K. (2013). A qualitative examination of disability sport executives' perceptions of sport promotion and the acquisition of sponsors. *Sport Marketing Quarterly*, 22(2), 92-100.
- Creyer, E. H. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?. *Journal of consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- Cutler, M. (2009). Sport for social change. *Sport Business International*, 146, 67.
- d'Astous, A., & Bitz, P. (1995). Consumer evaluations of sponsorship programmes. *European Journal of Marketing*, 29(12), 6-22.
- Dalton, D. R., & Cosier, R. A. (1982). The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, 25(3), 19-27.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California management review*, 2(3), 70-76.

- Davis, K. (1968). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.
- Da Silva, E. C., Minciotti, S. A., & Gil, A. C. (2013). Resgatando o conceito de marketing social. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(2), 63-70.
- De Almeida, R., & dos Reis, D. (2015). Análise da Relação do Patrocínio Esportivo entre Clube e Empresa no Futebol Brasileiro. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 5(2), 1-20.
- De Moraes, D., Celaschi, F., & Manzini, E. (2010). *Metaprojeto: o design do design*. São Paulo: Blucher.
- De Schutter, O. (2008). Corporate social responsibility European style. *European Law Journal*, 14(2), 203-236.
- Do Amaral Moretti, S. L., Zucco, F. D., & Ginesi, E. (2014). A emergência do prosumer na audiência doméstica de produtos audiovisuais em São Paulo-SP. *Razón y palabra*, (88), 52-25.
- Douvis, J., Kyriakis, V., Kriemadis, A., & Vrondou, O. (2015). Corporate Social Responsibility (CSR) Effectiveness in the Greek Professional Sport Context. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 17, 37-45.
- Dowling, M., Robinson, L., & Washington, M. (2013). Taking advantage of the London 2012 Olympic Games: corporate social responsibility through sport partnerships. *European Sport Management Quarterly*, 13(3), 269-292.
- Eilbert, H., & Parket, I.R. (1973). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16, 5-14.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California management review*, 29(3), 99-114.
- ESPN (s.d). Caravana do Esporte. Consult. 02 mai 2016, disponível em <http://caravanaesporteartes.com.br/>
- ESPN (s.d). Quem somos. Consult. 02 mai 2016, disponível em <http://espn.uol.com.br/quemsomos>
- Filizöz, B., & Fişne, M. (2011). Corporate Social Responsibility: a study of striking corporate social responsibility practices in sport management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405-1417.
- Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1(1), 38-46.
- Fleck, N. D., & Quester, P. (2007). Birds of a feather flock together... definition, role and measure of congruence: An application to sponsorship. *Psychology & Marketing*, 24(11), 975-1000.

- Flöter, T., Benkenstein, M., & Urich, S. (2015). Communicating CSR-linked sponsorship: Examining the influence of three different types of message sources. *Sport Management Review*, 19, 146–156.
- Fonseca, M. J., Gonçalves, M. A., Oliveira, M. O. R. D., & Tinoco, M. A. C. (2008). Tendências sobre as comunidades virtuais da perspectiva dos prosumers. *RAE-eletrônica*, 7(2), 1-27.
- Fortunato, J. (2013). Sponsorship activation and social responsibility: How MasterCard and major league baseball partner to stand up to cancer. *Journal of Brand Strategy*, 2(3), 300-311.
- Frederick, William C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review* 2(4), 54-61.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine* (September 13rd), 122-125.
- Froemming, L. M. S. (2008). *Marketing Institucional*. Ijuí: Ed. Unijui.
- Froemming, L. M. S., & Souza, N. Q. D. (2013). A responsabilidade social corporativa e a importância do marketing social. *Revista de Administração*, 8(15), p-69-84.
- Fullerton, S. (2010). *Sports marketing*. New York; NY: McGraw-Hill Irwin.
- Gaspar, M. A., Morais, D. M. G., Júnior, A. C. V., & Debia, C. A. (2014). Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(1), 12-28.
- Geue, M., & Plewa, C. (2010). Cause sponsorship: A study on congruence, attribution and corporate social responsibility. *Journal of Sponsorship*, 3(3), 228-241.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Giroux, M., Pons, F., & Murali, M. (2015). Is CSR Important for All Types of Fans?: The Value of Corporate Social Responsibility in Sport. In L. Robinson Jr. (Ed.). *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same...* New York: Springer. Proceedings of the 2012 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference, New Orleans, 2012, pp. 497-500.
- Giulianotti, R. (2011). The sport, development and peace sector: a model of four social policy domains. *Journal of Social Policy*, 40(04), 757-776.
- Giulianotti, R. (2015). Corporate social responsibility in sport: critical issues and future possibilities. *Corporate Governance*, 15(2), 243-248.
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of sport management*, 23(6), 698-716.
- Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more?. *International journal of marketing studies*, 1(1), 2.

- Greenhalgh, G., & Greenwell, T. C. (2013). What's in it for me? An investigation of North American professional niche sport sponsorship objectives. *Sport Marketing Quarterly*, 22(2), 101-112.
- Grupo Salinas (s.d.). O maior grupo hoteleiro de Alagoas. Grupo Salinas. Consult. 09 Mai 2016, disponível em <https://salinas.com.br/gruposalinas>.
- Gwinner, K., & Bennett, G. (2008). The impact of brand cohesiveness and sport identification on brand fit in a sponsorship context. *Journal of Sport Management*, 22(4), 410-426.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*. Cleveland: Case Western Reserve University Press.
- Henseler, J., Wilson, B., Götz, O., & Hautvast, C. (2007). Investigating the moderating role of fit on sports sponsorship and brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8(4), 34-42.
- Herrmann, J. L., Walliser, B., & Kacha, M. (2011). Consumer consideration of sponsor brands they do not remember: taking a wider look at the memorisation effects of sponsorship. *International Journal of Advertising*, 30(2), 259-281.
- Hovemann, G., Breitbarth, T., & Walzel, S. (2011). Beyond sponsorship? Corporate social responsibility in English, German and Swiss top national league football clubs. *Journal of Sponsorship*, 4(4), 383-352.
- Inoue, Y., & Havard, C. T. (2014). Determinants and Consequences of the Perceived Social Impact of a Sport Event. *Journal of Sport Management*, 28(3), 295-310.
- Inoue, Y., & Kent, A. (2012). Investigating the role of corporate credibility in corporate social marketing: A case study of environmental initiatives by professional sport organizations. *Sport Management Review*, 15(3), 330-344.
- Invepar (s.d). *Quem Somos*. Consult. 02 mai 2016, disponível em <http://www.invepar.com.br/pages/quem-somos/#.V1LGyJErl2w>
- Irwin, R. L., & Asimakopoulos, M. K. (1992). An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposals. *Sport Marketing Quarterly*, 1(2), 43-51.
- Irwin, R. L., Sutton, W. A., & McCarthy, L. M. (2008). *Sport promotion and sales management*. Champaign: Human Kinetics.
- Itaipava Arena Pernambuco (s.d). Consult. 02 mai 2016, disponível em <http://www.itaipavaarenapernambuco.com.br/arena>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont: Wadsworth.
- Kauark, F. D. S., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia da pesquisa: um guia prático*. Bahia: Via Litterarum.

- Kellison, T. B., & Mondello, M. J. (2012). Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, 15(4), 500-512.
- Kim, K., Stout, P. A., & Cheong, Y. (2012). The image management function of sponsorship: A general theoretical framework. *International Journal of Advertising*, 31(1), 85-111.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2013). Multinationals, CSR and partnerships in Central African conflict countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(1), 43-54.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (1998) *Princípios de Marketing*. (7ª ed). Rio de Janeiro: LTC.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. New York: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1992). *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lacey, R., & Kennett-Hensel, P. A. (2010). Longitudinal effects of corporate social responsibility on customer relationships. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 581-597.
- Laczniak, G. R., Lusch, R. F. & Murphy, P. E. (1979). Social marketing: its ethical dimensions. *The Journal of Marketing*, 43(2), 29-36.
- Lafferty, B. A. (2009). Selecting the right cause partners for the right reasons: The role of importance and fit in cause-brand alliances. *Psychology & Marketing*, 26(4), 359-382.
- Lee, H. S., & Cho, C. H. (2009). The matching effect of brand and sporting event personality: Sponsorship implications. *Journal of Sport Management*, 23(1), 41-64.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2016). *Social marketing: Changing behaviors for good*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Levermore, R. (2010). CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223-241.
- Levermore, R., & Moore, N. (2015). The need to apply new theories to "Sport CSR". *Corporate Governance*, 15(2), 249-253.
- Levy, S. J., & Kotler, P. (1979). Toward a broader concept of marketing's role in social order. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 7(3), 233-238.
- love.futebol. Pesquisa de Impacto, Arena Penedo - São Lourenço da Mata. 5 de junho de 2016, [S.I].
- Lovemarks (s.d). Coca-cola. Lovemarks. Consult. 09 Mai 2016, disponível em <http://www.lovemarks.com/lovemark/coca-cola>.

- Lovemarks (s.d). ESPN. Lovemarks. Consult. 09 Mai 2016, disponível em <http://www.lovemarks.com/lovemark/espn>
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), 1-18.
- Luck, D. J. (1974). Social marketing: Confusion compounded. *The Journal of Marketing*, 70-72.
- Luz, A. D. P. R. G., Moreno, V. M., Campestrini, G. R. H., & Boer, A. D. D. A. (2013). Responsabilidade social corporativa de entidades desportivas: estudo das práticas e ações sociais no mercado brasileiro e espanhol. In A. Lambelho, J. B. Mendes & L. A. Gonçalves (Eds.). *II Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais*. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Actas do II Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais, Leiria, 2010, pp. 64-80.
- Luz, A. P. R. G. (2013). *Responsabilidad social en los clubs de fútbol: propuesta de modelo*. Granada: A. P. R. G. Luz. Tesis doctoral en Organización de Empresas. Universidad de Granada, Granada, España.
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Manzini, E. J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In M. C. Marquezine, M. A. Almeida & S. Omote (Eds.). *Colóquios sobre pesquisa em educação especial* (pp. 11-25). Londrina: Eduel.
- Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Ann Arbor*, 1001, 48109-1234.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mazutis, D. D., & Slawinski, N. (2015). Reconnecting business and society: perceptions of authenticity in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 137-150.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill.
- Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International journal of advertising*, 10(1), 35-47.
- Meenaghan, T. (1998). Current developments & future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising*, 17(1), 3-28.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95-122.
- Meihy, J. C. S. B. (2005). *Manual de história oral* (5ª ed.). São Paulo: Edições Loyola.

- Mejri, M., & De Wolf, D. (2012). Analysis of retailers' communication approaches in sustainability and social responsibility reports. *International Journal of Marketing Studies*, 4(2), 30.
- Melo Neto, F. P. (2013). *Marketing Esportivo: O esporte como ferramenta do marketing moderno*. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Michel, M. D. O., & Lampert, M. A. (2011). Responsabilidade social ou marketing para causas sociais. *Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação*. Consult. 09 Mai 2016, disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/michel-lampert-responsabilidade-social.pdf>
- Minciotti, S. A. (1983). Marketing social: uma ampliação do conceito de troca. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 18(2).
- Miragaia, D. A. M., Martins, C. I. N., Kluka, D. A., & Havens, A. (2015). Corporate social responsibility, social entrepreneurship and sport programs to develop social capital at community level. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 12(2), 141-154.
- Molnár, G., Rathonyi-Odor, K., & Borbely, A. (2013). Responsible behaviour or business? Social responsibility (CSR) in Sport management. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 7(1), 83-90.
- Monken, S. F., Sarquis, A. B., Tondolo, V. A. G., & de Lima, M. A. (2015). Influência do Marketing Social na Imagem Corporativa. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSJM)*, 14(4), 119-134.
- Moraes, I. F. (2015). *Formação de jogadores de futebol no Brasil: Da implementação às perspectivas futuras do Certificado de Clube Formador*. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Morcerf, S. O., & Almeida, T. C. S. (2006). Marketing Social: a estratégia de mudança do comportamento social. *Cadernos UniFOA*, Consult. 09 Mai 2016, disponível em <http://web.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/01/71.pdf>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics.
- Muthuri, J. N., Matten, D., & Moon, J. (2009). Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75-89.
- Nascimento, C. L., Jimenez, G. G., & Campomar, M. C. (2014). Social Networks as Information Source for the Purchase Decision Process. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 6(2), 30-47.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Nogueira, C. (2010). *Zeros a Direita: Marketing & Mídia no Esporte*. Rio de Janeiro: Iventura.

- Odebrecht (s.d). *Sobre a organização*. Consult. 02 mai 2016, disponível em <http://www.odebrecht-transport.com/>
- Oliveira, P. G., Ribeiro, R. A., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2015). O marketing social como diferencial competitivo: o caso da empresa expresso guanabara. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 7(4), 740-758.
- Parolini, P. L. L., & Rocco JR, A. J. (2015) Patrocínio Esportivo no Brasil: uma análise qualitativa da produção acadêmica brasileira sobre o tema. In M. C. Barbosa, M. C. S. Barbosa, C. R. M. Luz & A. Fernandes (Eds.) *Comunicação e cidade espetáculo*. São Paulo: Intercom. Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro, 2015, p. 1-17.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. São Paulo: Phorte.
- Plewa, C., & Quester, P. G. (2011). Sponsorship and CSR: is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(4), 22-38.
- Pomering, A., & Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives?. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285-301.
- Pringle, H., & Thompson, M. (2000). *Marketing Social: marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (2ª ed.) Novo Hamburgo: Editora Feevale.
- Queirós, P., & Lacerda, T. (2013). A importância da entrevista na investigação qualitativa. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.). *Investigação qualitativa em desporto* (pp. 175-206). Porto: CIFI2D, FADEUP
- Quester, P., Plewa, C., Palmer, K., & Mazodier, M. (2013). Determinants of Community-Based Sponsorship Impact on Self-Congruity. *Psychology & Marketing*, 30(11), 996-1007.
- Quester, P. G., & Thompson, B. (2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 33-47.
- Ratten, V. (2010). Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 557–565.
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 57–69.
- Richardson, R. J., & Peres, J. A. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

- Rocco Jr, A. J., Giglio, S. S., & Mazzei, L. C. (2014). Patrocínio esportivo e evolução histórica da relação fornecedor-clubes de futebol no Brasil e na Europa. *Revista Pretexto*, 15(2), 77-92.
- Rosca, V. (2011). Corporate Social Responsibility in English Football: History and Present. *Management & Marketing*, 6 (2), 327-346.
- Roy, D. P., & Cornwell, T. B. (2004). The effects of consumer knowledge on responses to event sponsorships. *Psychology & Marketing*, 21(3), 185-207.
- Santos, B. S. (2014). *Responsabilidade Social Corporativa e Desporto Desenvolvimento e Validação Preliminar de Um Instrumento de Medida*. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Schmidt, S., Hennigs, N., Langner, S., & Limbach, M. (2013). The Explicit and Implicit Impact of Sport Sponsorship. *Marketing Review St. Gallen*, 30(1), 58.
- Seguin, B., Parent, M. M., & O'Reilly, N. (2010). Corporate support: A corporate social responsibility alternative to traditional event sponsorship. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 7(3-4), 202-222.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sheth, H., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450.
- Shank, M. (2005). *Sports marketing: A strategic perspective*. Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall.
- Skinner, J. (2010). Sport social responsibility. *Sport public relations and communication*, 69-86.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4ª ed.). Florianópolis: UFSC.
- Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2011). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 7(1), 70-81.
- Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, (25), 43-54.
- Smith, B. (2009). The power of the product P, or why toothpaste is so important to behavior change. *Social Marketing Quarterly*, 15(1), 98-106.
- Smith, S. M., & Alcorn, D. S. (1991). Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 8(3), 19-35.
- Steiner, G. A. (1971). *Business and society*. New York: Random House.

- Strand, R. (1983). A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of Management Review*, 8(1), 90-96.
- Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298-313.
- Triviños, A. N. S. (2015). Três enfoques em ciências sociais: o positivismo; a fenomenologia e o marxismo. In: A. N. S. Triviños. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação* (pp. 30-79). Atlas.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.
- Uhrich, S., Koenigstorfer, J., & Groeppel-Klein, A. (2014). Leveraging sponsorship with corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 67(9), 2023-2029.
- Vallaster, C., Lindgreen, A., & Maon, F. (2012). Strategically leveraging corporate social responsibility. *California Management Review*, 54(3), 34-60.
- Zucco, F. D., Rodrigues, L. C., Kock, N., & Riscarolli, V. (2015). Patrocínio Esportivo: Perspectivas do Envolvimento, Identificação e Prestígio entre Fãs e Equipe. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 4(3), 140-152.
- Walker, M., Heere, B., Parent, M. M., & Drane, D. (2010). Social responsibility and the Olympic Games: The mediating role of consumer attributions. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 659-680.
- Walker, M., & Heere, B. (2011). Consumer Attitudes toward Responsible Entities in Sport (CARES): Scale development and model testing. *Sport Management Review*, 14(2), 153-166.
- Walker, M., & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743.
- Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198-213.
- Walters, G. (2009). Corporate Social Responsibility through Sport. *Journal of Corporate Citizenship*, 2009(35), 81-94.
- Walters, G., & Panton, M. (2014). Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. *Soccer & Society*, 15(6), 828-846.
- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(04), 566-586.

- Watt, K. (2010). The future of sponsorship integrated with CSR/CSI strategy. *Journal of Sponsorship*, 3(3).
- Weeks, C. S., Cornwell, T. B., & Drennan, J. C. (2008). Leveraging sponsorships on the Internet: Activation, congruence, and articulation. *Psychology & Marketing*, 25(7), 637-654.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.

ANEXOS

ANEXO I. GUIÃO DE ENTREVISTA

Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

Mestrado em Gestão Desportiva

Entrevista para a dissertação: Responsabilidade Social Corporativa no Esporte: relação entre o patrocínio e o contexto social

Pesquisadora: Andreza Marcelle Carneiro Rocha de Britto Salgueiro

Tema da entrevista: As motivações que levaram os principais patrocinadores dos projetos da love.futebol a optarem pela organização para representar seus interesses na esfera da Responsabilidade Social Corporativa

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Idade:

Formação:

Cargo:

Quanto tempo está ligado ao cargo:

2. PERGUNTAS

2.1. Por que a empresa optou por eleger uma organização social para realizar o trabalho de responsabilidade social corporativa?

2.2. Por que optaram por um viés esportivo, especificamente o futebol?

2.3. Por que a love.futebol foi escolhida? Onde conheceu o trabalho da organização? Quais os esforços realizados pela organização favoreceram a escolha da mesma?

2.4. Quais impactos a empresa pretendeu gerar no público interno (comunidade) e externo (consumidores)?

2.5. Houve algum interesse em gerar impactos para os colaboradores?

2.6. Quais eram os objetivos empresariais e de patrocínio? Quais resultados pretendiam alcançar? Quais foram alcançados?

2.7. A empresa foi capaz de constatar benefícios no âmbito dos negócios?

2.8. Qual a perspectiva da empresa em relação ao trabalho contínuo da RSC no esporte?